



**Justyna Przywojska  
Aldona Podgórnjak-Krzykacz**

---

**ZARZĄDZANIE PUBLICZNE  
W ŚWIETLE STRATEGII WOJEWÓDZKICH**

---

**Instytut Diagnoz i Analiz Społecznych**

ZARZĄDZANIE PUBLICZNE W ŚWIETLE STRATEGII WOJEWÓDZKICH

*Justyna Przywojska*- Katedra Pracy i Polityki Społecznej, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny,  
Uniwersytet Łódzki

*Aldona Podgórnjak-Krzykacz* - Katedra Gospodarki Samorządu Terytorialnego, Wydział  
Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki

Recenzja:

*dr hab. Magdalena Kalisiak-Mędelska*, Uniwersytet Łódzki

*dr Magdalena Łyszkiewicz*, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku

Projekt okładki:

*Aldona Podgórnjak-Krzykacz*

Zdjęcie na okładce:

*Aldona Podgórnjak-Krzykacz*

ISBN 978-83-939177-4-7

Wydawnictwo

Instytut Diagnoz i Analiz Społecznych

Łódź 2017

Wydanie pierwsze

Ark. Wyd. 21,7

## SPIS TREŚCI

|   |     |
|---|-----|
| Wprowadzenie .....  | 4   |
| Część 1. Teoretyczne aspekty zarządzania rozwojem .....   | 6   |
| Rozdział 1. Usprawnianie zarządzania w samorządzie terytorialnym – perspektywa zarządzania publicznego i zarządzania rozwojem .....   | 6   |
| 1.1. Istota i pojęcie rozwoju terytorialnego .....  | 6   |
| 1.2. Usprawnianie zarządzania w samorządzie terytorialnym w świetle koncepcji nowego zarządzania publicznego i współzarządzania .....   | 13  |
| 1.3. Zarządzanie publiczne w regionach.....   | 18  |
| 1.4. Sprawność instytucjonalna administracji samorządowej – istota i uwarunkowania.....   | 21  |
| Rozdział 2. Zarządzanie strategiczne rozwojem społeczno-gospodarczym – ujęcie teoretyczne.....  | 39  |
| 2.1. Planowanie strategiczne .....  | 39  |
| 2.2. Metodyka tworzenia strategii .....   | 45  |
| 2.3. System zarządzania strategicznego w Polsce.....  | 61  |
| 2.4. Sprawność instytucjonalna jako składowa pomiaru rozwoju terytorialnego ....  | 67  |
| Część 2. Sprawność instytucjonalna jako wyzwanie dla systemu zarządzania rozwojem województw .....  | 74  |
| Rozdział 3. Założenia badawcze .....  | 74  |
| Rozdział 4. Strategie krajowe – wnioski z analizy treści.....   | 78  |
| Rozdział 5. Strategie rozwoju województw oraz regionalne strategie polityki społecznej – wnioski z analizy treści dokumentów.....   | 96  |
| 5.1. W poszukiwaniu doskonałości – partycypacyjna <i>versus</i> ekspercka metoda opracowania strategii rozwoju regionalnego i polityk społecznych .....                       | 96  |
| 5.2. Diagnoza sprawności instytucjonalnej wojewódzkiej administracji samorządowej w świetle strategii rozwoju regionalnego i regionalnych strategii polityki społecznej ..... | 114 |
| 5.3. Komponenty i wyzwania samorządowego zarządzania publicznego w strategiach rozwoju województw i regionalnych strategiach polityki społecznej..                            | 143 |

|  |     |
|--|-----|
| Rozdział 6. Gotowość programowa wojewódzkiej administracji samorządowej do podnoszenia sprawności instytucjonalnej ..... | 227 |
| Podsumowanie .....   | 233 |
| LITERATURA.....  | 238 |
| Spis tabel.....  | 249 |
| Spis rysunków.....   | 252 |
| Załącznik 1. Analiza treści strategii rozwoju województw .....   | 253 |
| Załącznik 2. Analiza treści wojewódzkich strategii polityki społecznej .....   | 321 |

## **Wprowadzenie**

Prezentujemy Państwu publikację pt. Zarządzanie publiczne w świetle strategii wojewódzkich. Monografia porusza ważne zagadnienie zarządzania samorządowego w kontekście programowania przez samorząd wojewódzki działań je usprawniających. Usprawnianie zarządzania publicznego to według nas niezbędny kierunek reformowania sektora samorządowego. Skuteczna koordynacja i zarządzanie rozwojem regionu oraz wdrażaniem długofalowych planów strategicznych wymaga bowiem odpowiednio do tego przygotowanych struktur administracyjnych, wyposażonych w kompetentne zasoby ludzkie, dysponujących odpowiednim instrumentarium zarządzania. Paletę metod i narzędzi zarządzania publicznego tworzą rozwiązania, które można przyporządkować do trzech zasadniczych podejść: klasycznej biurokracji, nowego zarządzania publicznego i współzarządzania. Każde z nich przyjmuje inne założenia sprawności zarządzania, cele doskonalenia zarządzania, narzędzia i jego efekty. Klasyczna biurokracja zakłada poprawę sprawności działania administracji publicznej dzięki oparciu działalności na procedurach i wytycznych. Sprawne działanie jest interpretowane jako zgodne z instrukcjami, polegające na wypełnianiu przepisów prawa. W świetle nowego zarządzania publicznego sprawne zarządzanie prowadzi do osiągania korzystnych wyników w relacji do poniesionych nakładów. Głównym kryterium jest kryterium efektywności, co powoduje, że poszukuje się rozwiązań i partnerów poza sektorem publicznym, zwłaszcza w sektorze prywatnym. Współzarządzanie stawia z kolei na współpracę, partnerstwa i sieci, w celu kumulowania zasobów, wysiłków i wiedzy. Sprawne działanie to odpowiadanie na oczekiwania i potrzeby odbiorców polityk publicznych.

Zmienne otoczenie społeczno-gospodarcze, instytucjonalne i międzynarodowe kreują potrzebę ciągłego doskonalenia sposobów zarządzania i odpowiadania na wyzwania w tym zakresie. Samorządowe władze regionalne projektując kierunki rozwoju województwa i precyzując sposoby osiągania zaplanowanych celów, powinny uwzględniać w częściach postulatywnych dokumentów strategicznych także cele i działania związane z usprawnianiem zarządzania publicznego. W niniejszym opracowaniu przyjęliśmy ów wymóg za główne założenie prowadzonych w nim rozważań i determinujące jego konstrukcję.

Monografia składa się z dwóch części: teoretycznej i empirycznej. W pierwszej części dokonano przeglądu i charakterystyki pojęć istotnych dla omawianego zagadnienia usprawniania zarządzania publicznego w samorządach terytorialnych. Scharakteryzowano tutaj szeroko pojęcie rozwoju lokalnego oraz omówiono metodę strategicznego zarządzania rozwojem jednostek terytorialnych. Opisano także główne koncepcje zarządzania publicznego oraz kluczowe uwarunkowania sprawności instytucjonalnej polskich samorządów, do których zaliczono kapitał społeczny i kulturę organizacyjną urzędów.

Druga część monografii prezentuje wyniki ogólnopolskich badań, prowadzonych z wykorzystaniem metody typu *desk research*. Analiza treści objęła dokumenty strategiczne opracowane na poziomie centralnym oraz kluczowe strategie przygotowane przez samorząd województwa - wojewódzkie strategie rozwoju i strategie polityki społecznej. Wyniki prowadzonych badań umożliwiły nie tylko identyfikację kluczowych działań na rzecz poprawy sprawności instytucjonalnej polskich organizacji publicznych, ale posłużyły do opracowania autorskiego wskaźnika gotowości programowej do podnoszenia sprawności instytucjonalnej. Wiele uwagi poświęcono także zagadnieniu partycypacji społecznej w planowaniu strategicznym w regionach.

Liczymy, że nasza książka będzie źródłem cennej wiedzy zarówno dla praktyków: władz lokalnych i regionalnych, urzędników samorządowych i niezależnych ekspertów samorządowych, jak i akademików zajmujących się problematyką samorządowego zarządzania publicznego i rozwoju terytorialnego. Oddajemy w ręce Czytelników bardzo obszerne opracowanie, z nadzieją, iż znajdą w nim użyteczną wiedzę, która przyczyni się do implementacji nowych rozwiązań w praktyce zarządzania organizacjami publicznymi i wspólnotami samorządowymi.

Życzymy Państwu miłej i owocnej lektury.

Autorki

## Część 1. Teoretyczne aspekty zarządzania rozwojem

### Rozdział 1. Usprawnianie zarządzania w samorządzie terytorialnym – perspektywa zarządzania publicznego i zarządzania rozwojem

#### 1.1. Istota i pojęcie rozwoju terytorialnego

Szczegółowe rozważania nad sprawnością zarządzania publicznego powinno naszym zdaniem poprzedzać ustalenie aparatu pojęciowego, niezbędnego do charakterystyki i interpretacji procesów zarządzania i rozwoju. Zatem, zanim przejdziemy do szczegółowych rozważań nad samorządowym zarządzaniem publicznym, przytoczymy kilka definicji podstawowych pojęć, najistotniejszych z punktu widzenia problematyki tej książki. Ponieważ interesuje nas w szczególności prorozwojowa działalność organizowana i realizowana w gminach, powiatach i regionach, rozpoczniemy od zdefiniowania pojęcia samorządu terytorialnego. **Samorząd** jest formą zaspokajania zbiorowych potrzeb i jest realizowany bezpośrednio – przez określoną społeczność, lub pośrednio – przez jej przedstawicieli. Z kolei **samorząd terytorialny** oznacza formę organizacji społeczności lokalnej (gmina, powiat) lub regionalnej (województwo). Jest to swoisty ustrój gmin, powiatów i województw, którym te wspólnoty posługują się, by zarządzać sprawami własnego terytorium. Samorząd terytorialny stanowi równocześnie część administracji publicznej.

W ujęciu prawnym **wspólnota samorządowa** postrzegana jest jako związek publicznoprawny obywateli, z kolei w podejściu socjologicznym i filozoficznym, wspólnota to typ zbiorowości oparty na silnych, emocjonalnych więziach i bliskości. Dynamiczna teoria wspólnoty wyjaśnia ją jako zbiorowość ludzką połączoną trwałą więzią duchową. W ujęciu A. K. Piaseckiego<sup>1</sup> do cech wspólnoty zaliczamy przede wszystkim: samoistną przynależność (poprzez narodziny), podział na swoich i obcych (ekskluzywność), tradycję, troskę o wychowanie, bezwarunkowy charakter przynależności wymuszający wybór tylko jednej wspólnoty z danej kategorii. Wyodrębnienie się wspólnoty ze zbiorowości następuje przez kolejne etapy styczności:

---

<sup>1</sup> A. K. Piasecki, *Samorząd terytorialny i wspólnoty lokalne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 31.

przestrzennej, psychicznej i społecznej<sup>2</sup>. Ważność i wartość wspólnot podkreśla szczególnie komunitarianizm – nurt współczesnej filozofii polityki.

Jednym z istotnych dla tej książki pojęć jest **rozwój lokalny (regionalny)**, którego łaciński źródłosłów to *localis* - *miejscowy*, czyli konkretne miejsce w szerszej przestrzeni. Ustalenia terminologiczne należy rozpocząć od uściślenia zwrotu „lokalny”. Lokalny oznacza *właściwy danemu miejscu, ograniczony do danego miejsca*. Pojęciem blisko związanym z rozwojem lokalnym jest **lokalność**, scharakteryzowana szeroko przez B. Kacprzyńskiego<sup>3</sup>, który rozpatruje ją w trzech różnych aspektach:

1. Jako cechę charakterystyczną pewnego układu w całym systemie wzajemnie powiązanych układów, stanowiących jego otoczenie oraz układ nadrzędny. Ten aspekt lokalności wyraźnie wskazuje na związki układu lokalnego z szerszym otoczeniem oraz układem nadrzędnym, nierzadko determinującym swobodę działania układu lokalnego.
2. Jako swego rodzaju wymiar pewnej części przestrzeni. Ten aspekt pojęcia odnosi się do granic układów lokalnych. Lokalność w tym znaczeniu stanowi podstawę do wyodrębniania granic jednostek terytorialnych.
3. Jako odrębność sposobu działania konkretnego układu lokalnego w szerszym zbiorze podobnych układów. Takie ujęcie eksponuje cechy szczególne zjawisk gospodarczych, społecznych czy kulturowych, które można zaobserwować i zmierzyć w określonym układzie lokalnym.

Kolejnym terminem istotnym przy wyjaśnianiu procesów rozwoju lokalnego jest **układ lokalny**, rozumiany jako pewne wyodrębnione terytorium, pozostające we władaniu zamieszkującej je społeczności, tworzące względnie zamknięty system. Według B. Jałowieckiego<sup>4</sup> układów lokalnych nie należy traktować jako izolowanych całości, lecz należy je rozpatrywać w szerszym ujęciu, jako części większego systemu - regionu, państwa, z którymi są one silnie powiązane wielostronnymi relacjami zarówno o charakterze poziomym jak i pionowym, hierarchicznym. Powiązanie układu lokalnego

---

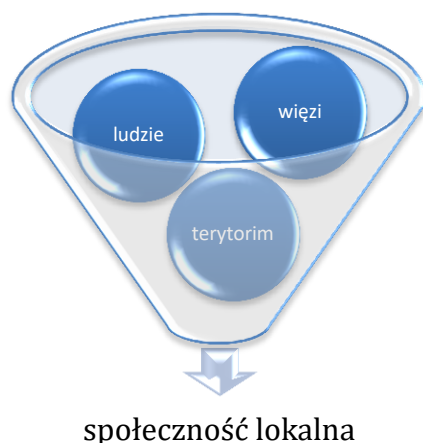
<sup>2</sup> Szerzej S. Kubas, *Pojęcie wspólnoty lokalnej, jej formy i wpływ na rozwój samorządu*, (w:) M. Barański i inni, *Samorząd terytorialny i wspólnoty lokalne*, Warszawa 2007, s. 160.

<sup>3</sup> B. Kacprzyński, *Gospodarka lokalna w Polsce*, (w:) *Rozwój gospodarki lokalnej w teorii i praktyce*, pod red. B. Gruchmana i J. Trajakowskiego, *Rozwój Regionalny, Rozwój Lokalny*, Samorząd Terytorialny nr 1, Poznań-Warszawa 1990, s. 8-12.

<sup>4</sup> B. Jałowiecki, *Lokalizm a rozwój (szkic z socjologii układów lokalnych)*, (w:) *Problemy rozwoju regionalnego i lokalnego*, *Studia z Gospodarki Przestrzennej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1988, s.49.



z szerszym otoczeniem zachodzi na wielu płaszczyznach. Na płaszczyźnie politycznej należy umiejscowić układ lokalny w strukturze władzy państwowej i hierarchii administracyjnej. Na płaszczyźnie ekonomicznej istotny jest poziom jego aktywności ekonomicznej w porównaniu z działalnością innych jednostek w tej dziedzinie. Na gruncie społecznym można zaobserwować specyficzne wytwarzanie się struktury klasowo-warstwowej społeczeństwa i werbalizację interesów grupowych. Na płaszczyźnie kulturowej natomiast następuje różnicowanie stylów życia oraz kształtowanie poczucia identyfikacji i tożsamości z danym miejscem.<sup>5</sup> Warto pamiętać, iż każda przestrzeń, każdy układ lokalny jest wytworem organizacji i zachowań należących do niej społeczeństwa. Zachowania kształtujące przestrzeń to różne sposoby działania i ich oprawa instytucjonalna, zmierzające do zmieniania i wykorzystywania środowiska przyrodniczego poprzez procesy decyzyjne i produkcyjne, na które wpływ ma stan technologii, system zasilania finansowego czy powiązania polityczne.<sup>6</sup> Zachowania takie, wynikające z chęci zaspokajania stale rosnących potrzeb ludzkich, powinny w dłuższej perspektywie czasu doprowadzić do rozwoju układu lokalnego.



**Rysunek 1.**  
**Społeczność lokalna**

Źródło: opracowanie własne.

Przyjmujemy, iż głównym animatorem i katalizatorem rozwoju jest **społeczność lokalna**, czyli struktura społeczno-przestrzenna, którą tworzą „ludzie pozostający

<sup>5</sup> B. Jałowiecki, *Rozwój lokalny i regionalny w perspektywie socjologicznej*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Nauk Społecznych w Tychach, Podręcznik Akademicki, Śląskie Wydawnictwa Naukowe Wyższa Szkoła Zarządzania i Nauk Społecznych, Tychy 2002, s.20.

<sup>6</sup> B. Jałowiecki, *Słowo wstępne*, (w:) Wprowadzenie do socjologii osadnictwa, pod red. B. Hamm, KiW, Warszawa 1990, s. 13.

wobec siebie w społecznych interakcjach i zależnościach w obrębie danego obszaru i posiadający jakiś wspólny interes lub poczucie grupowej i przestrzennej tożsamości jako elementy wspólnych więzi” oraz zdolność „do podejmowania wspólnych działań na rzecz rozwiązywania nurtujących (tych ludzi) problemów”<sup>7</sup>.

Do cech charakteryzujących społeczność lokalną należy zaliczyć:

- geograficzne terytorium wyodrębniające jedno konkretne skupisko ludzi,
- ludność zamieszkałą na tym terytorium,
- zbiór zależności i instytucji integrujących, czyli sprawiających, że ludność zamieszkała na określonym terytorium jest zdolna do podejmowania wspólnych działań na rzecz rozwiązywania nurtujących ją problemów,
- pewien poziom psychicznego zespolenia całości lub części mieszkańców z daną strukturą społeczno-przestrzenną jako znaczącą wartością kulturową.<sup>8</sup>

Kolejnym pojęciem wartym wyjaśnienia i opisania jest **region**, oznaczający według M. Kuleszy pojęcie przestrzenne, odnoszące się do konkretnie wydzielonego terytorium, które z racji względnej jednorodności charakteryzujących go cech oraz ich powiązań odróżnia się od innych otaczających go obszarów. Jako taki region nieodłącznie kojarzy się z istnieniem wydzielających go granic.<sup>9</sup> Według A. Szromnika<sup>10</sup> region oraz odpowiadającą mu jednostkę przestrzenno-administracyjną należy postrzegać jako:

- prawnie usankcjonowaną jednostkę terytorialnego podziału gospodarki i społeczeństwa kraju,
- zbiór wspólnot lokalnych o wysokiej świadomości i przywiązaniu terytorialnym,
- uwłaszczoną jednostkę podziału majątku narodowego – podmiot własności zasobów,
- wyodrębnioną kategorię kultury, tradycji i sztuki,
- podmiot rynku po stronie popytu i podaży,
- samodzielną jednostkę planowania i zarządzania zrównoważonym rozwojem,
- innowacyjny kompleks gospodarczy oparty na wiedzy,
- jednostkę uczącą się,

---

<sup>7</sup> P. Starosta, *Poza metropolią. Wiejskie i małomiasteczkowe zbiorowości lokalne a wzory porządku makrospołecznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1995, s.30.

<sup>8</sup> Tamże.

<sup>9</sup> M. Kulesza., *Rozważania na temat regionu geograficzno-historycznego*, Studia z Geografii Politycznej i Historycznej, tom 3, 2014, s. 27–48, s.28.

<sup>10</sup> A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*. Wydanie II poszerzone. Oficyna, a Wolters Kluwer business, Warszawa 2008, s. 151-152.

- otwartą jednostkę społeczno-gospodarczą i terytorialną o wysokiej wrażliwości społecznej,
- podmiot decyzyjny zorientowany strategicznie,
- uczestnika gry konkurencyjnej o dostęp do deficytowych, ograniczonych czynników rozwojowych,
- samodzielny podmiot działań marketingowych mających na celu kształtowanie własnej atrakcyjności rynkowej oraz własnego image'u,
- kreatora własnych inicjatyw społecznych i biznesowych opartych na wykorzystaniu przedsiębiorczości mieszkańców,
- aktywny podmiot inwestycyjny wykorzystujący własne i obce środki finansowe.

Z kolei samo pojęcie **rozwoju lokalnego/regionalnego** jest definiowane na wiele sposobów. Pomimo mnogości sformułowań, które można odnaleźć w literaturze fachowej, obserwuje się wspólny pogląd autorów w następujących kwestiach:

- rozwój lokalny to proces, a nie stan,
- podmiotem rozwoju lokalnego nie są władze lokalne, ale lokalna wspólnota,
- motorem rozwoju są przede wszystkim czynniki endogeniczne,
- gospodarka jest jednym z elementów rozwoju, ale rozwój lokalny to pojęcie szersze niż lokalny rozwój gospodarczy.<sup>11</sup>

Poniższa tabela prezentuje różne ujęcia i definicje rozwoju lokalnego.

**Tabela 1.**  
**Przegląd definicji rozwoju lokalnego**

| Autor         | Definicja rozwoju lokalnego/regionalnego  |
|---------------|---|
| L. Bagdziński | korzystne zmiany na terytorium lokalnym, których źródłem są wewnętrzne zasoby materialne i niematerialne oraz cechy lokalnych społeczności, a rezultaty tych zmian służą zaspokajaniu potrzeb mieszkańców i powiększaniu ich dobrobytu <sup>12</sup> .  |
| A. Piekara    | trwale ukierunkowane, społecznie pożądane zmiany, stanowiące wyraz zharmonizowanej i skutecznej działalności, prowadzonej samorządnie w społeczności lokalnej, która realizuje potrzeby i oczekiwania społeczne w celu osiągnięcia ogólnego postępu z udziałem zainteresowanych <sup>13</sup> . |

<sup>11</sup> I. Kowalska, *Społeczno-ekonomiczne wyznaczniki strategii rozwoju lokalnego w dobie czwartej fali cywilizacyjnej*, (w:) Strategie rozwoju lokalnego. Aspekty instytucjonalne, tom I., pod red. M. Adamowicza, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2003, s.102.

<sup>12</sup> L. Bagdziński, *Lokalna polityka gospodarcza (w okresie transformacji systemowej)*, Wydawnictwo Uniwersytetu M. Kopernika w Toruniu, Toruń 1994, s.2.

<sup>13</sup> A. Piekara, *Funkcje samorządu terytorialnego a jakość życia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1995, s. 71-72.

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>R. Brol</b>             | proces zmian zachodzących w lokalnym układzie społeczno-terytorialnym charakteryzującym się specjalnymi cechami przestrzeni, gospodarki i kultury, preferującym lokalne potrzeby i posiadającym hierarchię wartości <sup>14</sup> .  |
| <b>T. Kudłacz</b>          | rozwój lokalny to pojęcie stosowane do oznaczania procesu zmian wewnętrznych odpowiedniej jednostki terytorialnej, w wyniku których następuje wzbogacenie elementów jej struktury wewnętrznej i wzbogacenie relacji zachodzącej między tymi elementami <sup>15</sup> .   |
| <b>G. Gorzelak</b>         | proces, w którym szczególna rola przypada władzom lokalnym, koordynującym i harmonizującym działania różnych podmiotów lokalnej gospodarki w celu stymulowania lub utrzymania działalności gospodarczych <sup>16</sup> .   |
| <b>A. Myna</b>             | proces świadomie inicjowany i kreowany przez władze lokalne, przedsiębiorców, lobby ekologiczne, stowarzyszenia społeczne oraz mieszkańców, zmierzające do kreatywnego, efektywnego i racjonalnego wykorzystania miejscowych zasobów materialnych i niematerialnych <sup>17</sup> .  |
| <b>E. Blakely</b>          | proces, w którym władze lokalne lub organizacje sąsiedzkie angażują się w celu stymulowania lub przynajmniej utrzymania działalności gospodarczej lub zatrudnienia. Głównym celem tego zaangażowania jest stworzenie lokalnych możliwości zatrudnienia w dziedzinach korzystnych dla całej społeczności lokalnej <sup>18</sup> . |
| <b>H. Brandenburg</b>      | ogólne działanie wprowadzania w ruch i współdziałania lokalnych aktorów (uczestników), w celu właściwego wykorzystania źródeł ludzkich i materialnych w danym obszarze <sup>19</sup> .   |
| <b>C. Varol</b>            | proces ukierunkowany na rozwój lokalnych możliwości zatrudnienia poprzez wykorzystanie istniejących zasobów ludzkich, naturalnych i instytucjonalnych w celu zbudowania samowystarczalnego systemu gospodarczego <sup>20</sup> .   |
| <b>W. Trousdale</b>        | proces zmierzający do budowania potencjału gospodarczego obszaru lokalnego w celu poprawy ekonomicznej przyszłości i jakości życia dla wszystkich <sup>21</sup> .  |
| <b>European Commission</b> | zintegrowane strategie terytorialne mobilizujące dużą liczbę lokalnych interesariuszy za pomocą konkretnych metod, takich jak partnerstwo <sup>22</sup> .  |

Źródło: opracowanie własne.

Główne cechy rozwoju lokalnego wskazuje także G. Gorzelak, według którego oznacza on:

<sup>14</sup> R. Brol, *Zarządzanie rozwojem lokalnym – studium przypadków*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław, s.9.

<sup>15</sup> T. Kudłacz, *Programowanie rozwoju regionalnego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s.15.

<sup>16</sup> G. Gorzelak, *Strategia i instrumenty rozwoju regionalnego. Gmina, przedsiębiorczość, promocja*, Uniwersytet Warszawski, Europejski Instytut Rozwoju Regionalnego i Lokalnego, Warszawa 1992, s. 19.

<sup>17</sup> A. Myna, *Rozwój lokalny, regionalne strategie rozwoju, regionalizacja*, Samorząd Terytorialny, nr 11, 1998.

<sup>18</sup> E. Blakely, *Planning local economic development: Theory and practice*, London: Sage Publications 1994, s.49.

<sup>19</sup> H. Brandenburg, *Zarządzanie lokalnymi projektami rozwojowymi*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002, s. 14.

<sup>20</sup> C. Varol, *Strategies for promoting entrepreneurship in local economic development: Case of Ankara, Turkey*. GU Journal of Science, Vol. 23(1), 2010, s. 97–105.

<sup>21</sup> W. Trousdale, *Strategic planning for local economic development*, The Manual Volume 1: Concepts and Process. Nairobi, UN-Habitat and Ecoplan International, Inc. 2005.

<sup>22</sup> *Cohesion Policy Support For Local Development: Best Practice And Future Policy Options* [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/archive/consultation/terco/cp\\_support\\_local\\_dev\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/archive/consultation/terco/cp_support_local_dev_en.pdf)

- kategorię szerszą od wzrostu, zawierającą w sobie procesy zmian strukturalnych<sup>23</sup>,
- wielowymiarową kategorię, łączącą wiele współzależnych procesów i zjawisk gospodarczych, społecznych, kulturowych, technicznych, politycznych, psychologicznych,
- kategorię dynamiczną, co oznacza, że wzajemne relacje jego poszczególnych elementów nie są stałe lecz ulegają ewolucyjnym przemianom.<sup>24</sup>

Z dotychczasowych rozważań wynika, iż rozwój lokalny jest procesem pozytywnych zmian (ilościowych i jakościowych) zachodzących w lokalnym układzie społeczno-terytorialnym, odznaczającym się specjalnymi cechami przestrzeni, gospodarki, kultury, a także lokalną preferencją potrzeb i hierarchią wartości.<sup>25</sup> Rozwój lokalny jest przy tym pojęciem złożonym, przy czym poziom tej złożoności to wypadkowa różnorodności celów rozwoju, działań podejmowanych na rzecz osiągania tych celów oraz efektów jakie wywierają procesy rozwoju w konkretnych jednostkach terytorialnych. Należy przy tym zwrócić uwagę, iż każda z przytoczonych już w niniejszym rozdziale definicji rozwoju cechuje się innym stopniem szczegółowości i uwydatnia inny aspekt tego terminu. W rezultacie trudno jest w sposób jednoznaczny i wyczerpujący scharakteryzować pojęcie rozwoju lokalnego.

Z kolei **polityka rozwoju** oznacza według L. Patrzałka i B. Winiarskiego świadome oddziaływanie organów publicznych na rozwój społeczno - gospodarczy regionu i mniejszych jednostek terytorialnych.<sup>26</sup> Ideą tak rozumianej polityki jest badanie warunków bytowych ludności oraz poszukiwanie środków ich poprawy, łączy ona w sobie zarówno elementy analizy stanu istniejącego gospodarki lokalnej lub regionalnej, jak i programowania jej rozwoju.<sup>27</sup> Polityka ta obejmuje trzy podstawowe fazy:

- wytyczenie celów, czyli sformułowanie odpowiedzi na pytanie po co działamy? czy też co chcemy osiągnąć?

---

<sup>23</sup> W ujęciu systemowym oznacza to, że rozwój polega na zwiększeniu liczby elementów i relacji między nimi, czego efektem jest zwiększenie skomplikowania całego systemu, natomiast wzrost systemu to po prostu zwiększenie rozmiarów tych elementów.

<sup>24</sup> G. Gorzelak, *Rozwój regionalny Polski w warunkach kryzysu i reformy*, Uniwersytet Warszawski, Rozwój Regionalny Rozwój Lokalny, nr 14, Warszawa 1989, s. 15-16.

<sup>25</sup> L. Wojtasiewicz, *Czynniki i bariery rozwoju lokalnego w aktualnej polityce gospodarczej Polski*, (w:), *Gospodarka lokalna w teorii i praktyce*, pod red. M. Obrębskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1996, s.17.

<sup>26</sup> L. Patrzałek, B. Winiarski, *Promowanie rozwoju lokalnego i regionalnego*, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa 1994, s.16.

<sup>27</sup> A. Ginsbert – Gebert, *Polityka komunalna*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1984, s 15.

- opracowanie i przyjęcie strategii, czyli określenie sekwencji działań i zadań dla poszczególnych wykonawców - co, gdzie, kiedy mamy zrobić, aby osiągnąć wyznaczone cele - jest to faza prac planistycznych,
- sterowanie rozwojem, czyli podejmowanie działań powodujących zmiany w strukturze lub funkcjonowaniu systemu, służących realizacji strategii.<sup>28</sup>

Między wymienionymi fazami zachodzą istotne sprzężenia. Prace planistyczne weryfikują uprzednio sformułowane cele. Zdarza się, że trzeba je modyfikować, jeśli są niewykonalne. Tak samo obserwacja realizacji zamierzeń zmusza czasami do zmian założonych celów.

Możemy wyróżnić bieżącą i perspektywiczną politykę rozwoju. Polityka perspektywiczna (strategiczna) polega na wyznaczeniu celów o długim horyzoncie czasowym i określeniu drogi realizacji. Polityka jest w tym przypadku kompleksowym i perspektywnym spojrzeniem na lokalny układ społeczno-gospodarczy, jest wyznaczeniem wizji przyszłości. Obrazem perspektywicznej polityki rozwoju powinna być strategia rozwoju. Ponadto strategia w tym przypadku jest odzwierciedleniem stwierdzenia, iż polityka aby była skuteczna musi być zapisana.

Polityka bieżąca to realizacja wytyczonych długookresowych celów. Następuje to poprzez opracowanie polityk szczegółowych, dróg realizacji strategii na węższych płaszczyznach działania gminy. W tym przypadku mówimy o polityce przestrzennej, polityce społecznej, polityce gospodarczej, polityce ekologicznej, itp. Realizacja polityki bieżącej to podejmowanie decyzji operacyjnych i wykonanie zadań określonych planami szczegółowymi. Ta część polityki rozwoju gminy obejmuje również likwidowanie występujących odchyłeń, zakłóceń od przyjętych celów i torów realizacji strategii. Ma za zadanie aktualizację i korektę wytyczonych celów i zadań.

## **1.2. Usprawnianie zarządzania w samorządzie terytorialnym w świetle koncepcji nowego zarządzania publicznego i współzarządzania**

Jak zauważono w poprzednim punkcie tego rozdziału, administracja i władza samorządowa jest odpowiedzialna za wyznaczenie oraz realizację polityki rozwoju na swoim obszarze. Z drugiej strony struktury rządzenia i sprawność samorządowej

---

<sup>28</sup> J. Reguński, *Planowanie miast*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1986, s. 233.

administracji publicznej stanowią determinanty rozwoju lokalnego, co oznacza, że wyższa sprawność zarządzania samorządowego może korzystnie oddziaływać na osiągane wskaźniki rozwoju społeczno-gospodarczego. Wysoka sprawność zarządzania wiąże się bowiem z korzystaniem ze zgromadzonej wiedzy i wypracowywaniem decyzji w oparciu o kompleksowe diagnozy, wykorzystywaniem potencjału interesariuszy w poszczególnych politykach lokalnych, umiejętnościami pozyskiwania zewnętrznych zasobów, reagowania na sygnały z otoczenia, wykorzystywania szans, radzenia sobie z zagrożeniami, zarządzania ryzykiem. Ten układ naczyń połączonych skłania jednostki samorządu terytorialnego do podejmowania działań usprawniających zarządzanie i modernizujących stosowane instrumentarium.

Działania w ramach polityki publicznej polegają głównie na formułowaniu strategii, programów publicznych, z kolei zarządzanie publiczne to proces, mechanizmy i procedury, które umożliwiają właściwe wdrożenie tych założeń. Dodatkowo w zarządzaniu publicznym konieczna jest interwencja zarządcza władzy publicznej, obejmująca takie działania jak <sup>29</sup>:

- administrowanie, czyli regulowanie spraw bieżących, wykonywanie czynności zarządu;
- wykonywanie obowiązków właścicielskich: nabywanie, zbywanie, fuzje;
- alokację środków publicznych będących w dyspozycji władz publicznych;
- monitoring i ewaluację funkcjonowania jednostki.

W teorii i praktyce działania samorządu terytorialnego można wyodrębnić 3 zasadnicze koncepcje określające reguły funkcjonowania administracji samorządowej i proponujące zestaw narzędzi wykorzystywanych przez administrację samorządową w swojej bieżącej jak i perspektywicznej działalności.

Pierwszą propozycją jest koncepcja tradycyjnej administracji publicznej, która osadzona jest w teorii biurokracji. Wbrew pozorom teoria ta zakładała usprawnianie działalności administracji publicznej poprzez wdrożenie procedur określających przebieg procesów i wyznaczających zakres uprawnień i kompetencji na określonych stanowiskach pracy. Standaryzacja działalności miała stanowić gwarancję niezawodności i profesjonalizmu administracji publicznej.

---

<sup>29</sup> F. Kuźnik, *Stare i nowe koncepcje zarządzania publicznego w strukturach samorządu terytorialnego*, (w:) Koźuch B., Markowski T. (red.), *Z teorii i praktyki zarządzania publicznego*, Fundacja Współczesnego Zarządzania, Białystok 2005, s. 71.

Druga z koncepcji to nowe zarządzanie publiczne (ang. *New Public Management*), wyrosłe na gruncie krytyki tradycyjnej administracji publicznej i hasłach neoliberalizmu. Koncepcja ta przez niektórych autorów postrzegana jest jako metoda badania i usprawniania procedur zarządczych w organizacjach publicznych konkurencyjna wobec *Public Administration*.<sup>30</sup> W takim ujęciu zarządzanie publiczne to podejście zakładające wprowadzenie rozwiązań efektywnych ekonomicznie i organizacyjnie do sektora publicznego i społecznego. Co oznacza zmianę wspomnianego powyżej paradygmatu tradycyjnej administracji publicznej, w której organizowanie i kierowanie polegało na postępowaniu zgodnie ze zrutynizowanymi, utrwalonymi zasadami, podczas gdy współczesne zarządzanie publiczne zawiera w sobie takie elementy jak: innowacyjność, przedsiębiorczość czy elastyczność.

Koncepcja NPM zaproponowała nowy „image” dla administracji publicznej, zorientowany na potrzeby klienta, efektywność, wyniki swojej działalności, zmienność otoczenia, relacje budowane na zasadach kontraktu z podmiotami sektora prywatnego. Administrację publiczną ogarnął, jak wskazuje tytuł książki D. Osborna i T. Geablera, „duch przedsiębiorczości”. W ujęciu tych autorów model przedsiębiorczego zarządzania opiera się na 9 głównych zasadach:

1. pobudzaniu konkurencji między podmiotami świadczącymi usługi,
2. przekazaniu uprawnień władzy publicznej w ręce obywateli, co oznacza zwiększenie kontroli społecznej,
3. koncentracji na wynikach osiąganych przez administrację publiczną,
4. kierowaniu się misją, a nie jedynie przepisami i regulaminami,
5. traktowaniu obywateli jako klientów,
6. realizacji działań aktywnych (antycypujących) w miejsce działań reaktywnych,
7. koncentracji na pozyskiwaniu środków finansowych,
8. szerokiej decentralizacji i partycypacji publicznej w zarządzaniu
9. stymulowaniu współpracy międzysektorowej w obszarze usług publicznych<sup>31</sup>

NPM w samorządzie terytorialnym przejawia się m.in. w stosowaniu partnerstwa publiczno-prywatnego, prywatyzacji, dezagregacji, większej autonomii menedżerów, planowania strategicznego, business process reengineering, kontroli kosztów i

---

<sup>30</sup> J. I. Gow, C. Dufour, *Is the New Public Management a paradigm? Does it matter?*, International Review of Administrative Sciences, Vol. 66(4), 2000, s.573–597.

<sup>31</sup> D. Osborne, T. Gaebler, *Rządzić inaczej: jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną*, Media Rodzina, Poznań 1992, s. 43.



efektywności, budżetowania wyników, kontraktowania, zarządzania wynikami, eksperymentowania, zarządzania jakością, zarządzania przez cele, wprowadzaniu opłat za usługi<sup>32</sup>. Głównym celem NPM jest obniżanie kosztów administracji samorządowej i poprawa efektywności jej działania.

Odmienne podejście do usprawniania administracji publicznej wskazuje trzecia z wymienionych koncepcji – współzarządzanie (Governance). Tym razem uznano, że sposobem na wyższą sprawność administracji publicznej jest jej otwarcie i zaangażowanie się w liczne relacje i sieci relacji z mieszkańcami, podmiotami prywatnymi, społecznymi i publicznymi, które pozwalają lepiej rozpoznawać potrzeby odbiorców polityk publicznych, uwzględniać potrzeby różnych grup interesariuszy w działaniach publicznych, wypracowywać kompromisowe decyzje. W tym przypadku sektor publiczny, a w szczególności struktury administracyjne, są postrzegane jako ważny element społeczeństwa i pozostają w interakcji z członkami społeczeństwa (w tym społeczeństwa obywatelskiego) poprzez odpowiednie procedury partycypacyjne i konsultacyjne. W rezultacie rządzenie cechuje: zaangażowanie interesariuszy, jawność i przejrzystość, równość i brak dyskryminacji w dostępie do usług publicznych, etyka w służbie publicznej, odpowiedzialność (*accountability*) oraz dążenie do zrównoważonego rozwoju (*sustainability*). W takim modelu funkcjonowania administracji rośnie znaczenie nowoczesnych technologii cyfrowych i komunikacyjnych, których wykorzystanie w ramach tzw. e-administracji i e-governance, zwiększa transparentność i otwartość sektora publicznego.<sup>33</sup> Partycypacja społeczna, współpraca i partnerstwa samorządowe to zasadnicze elementy tej koncepcji.

Governance kładzie nacisk na partycypację współpracującą w miejsce partycypacji jednokierunkowej w publicznych procesach decyzyjnych, interakcje administracji publicznej z interesariuszami zewnętrznymi oraz współtworzenie polityk publicznych i usług publicznych (co-creation, co-production)<sup>34</sup>. Instrumenty governance w samorządzie lokalnym obejmują rozwiązania pozwalające zarządzać współpracą z obywatelami i interesariuszami (np. inicjatywy lokalne, budżety partycypacyjne,

---

<sup>32</sup> A. Frąckiewicz-Wronka, *Zarządzanie publiczne, światło w tunelu czy następna ściana dla sektora publicznego* [w:] Refleksje społeczne-gospodarcze, Zeszyty Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości nr 11 (1) z 2008, s. 23.

<sup>33</sup> J. Hausner, *Zarządzanie publiczne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008, s. 24.

<sup>34</sup> S. P. Osborne, *The new public governance?*, Public Management Review, 8(3) z 2006, s. 377-388; V. Chotray, G. Stoker (2009), *Governance Theory and Practice A Cross-Disciplinary Approach*, Basingstoke-New York: Palgrave Macmillan, 2009, s. 21.

konsultacje) oraz siecią powiązań w projektowaniu i realizacji polityk lokalnych i dostaw usług publicznych (ko-kreacja, koprodukcja, współpraca międzysektorowa). Budowane sieci powiązań wynikają z potrzeby wymiany zasobów i negocjowania celów oraz oparte są na zaufaniu i regulowane przez zasady wypracowane przez uczestników sieci<sup>35</sup>. Governance ma wiele interpretacji i znaczeń, m. in. odnoszone jest do: zrównoważonego rozwoju (*sustainable governance*)<sup>36</sup>, wymogu integracji zarządzania na różnych poziomach władzy publicznej w Unii Europejskiej (*multilevel-governance*), czy modelu świadczenia usług publicznych zakładającego współpracę dostawców usług publicznych i obywateli/konsumentów tych usług w celu lepszego wykorzystania swoich zasobów i środków i tym samym osiągnięcia lepszych wyników i zwiększonej efektywności działania (*coproduction*)<sup>37</sup>.

**Tabela 2.**

**Kryteria i mechanizmy sprawności instytucjonalnej w świetle koncepcji zarządzania publicznego**

| Koncepcja                                 | Kryterium sprawności                                    | Mechanizm zapewniający wzrost sprawności działania                                       |
|---|---|--|
| <b>Tradycyjna administracja publiczna</b> | Rzetelność<br>Pewność<br>Fachowość<br>Zgodność z prawem | Procedury<br>Standaryzacja   |
| <b>Nowe zarządzanie publiczne</b>         | Oszczędność<br>Efektywność<br>Jakość<br>Profesjonalizm  | Orientacja na wyniki<br>Orientacja na konkurencję<br>negocjacje                          |
| <b>Współzarządzanie</b>                   | Konsensus<br>Responsywność                              | Włączanie,<br>Współpraca,<br>Partnerstwa<br>Sieci<br>Dialog<br>Deliberacja<br>Negocjacje |

Źródło: opracowanie własne.

Wymienione koncepcje zarządzania publicznego (G i NPM), a nawet ich poszczególne komponenty/instrumenty, traktowane są jako rodzaj innowacji społecznej

<sup>35</sup> R.A.W. Rhodes, *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*, Open University Press, Buckingham 1997, s. 53.

<sup>36</sup> J. Meadowcroft, K.N. Farrell, J. Spangenberg, *Developing a framework for sustainability governance in the European Union*, Sustainable Development Vol. 8, 2005, s. 5.

<sup>37</sup> T. Bovaird, G. Gregg, L. Van Ryzin, E. Loeffler, S. Parrado, *Activating Citizens to Participate in Collective Co-Production of Public Services*, Journal of Social Policy, Vol. 44, 2015, s.3.

o charakterze instytucjonalnym<sup>38</sup>. Koncepcją wykorzystującą dorobek obu nurtów zarządzania publicznego jest neoweberyzm, rozumiany jako sposób kierowania sprawami publicznymi łączący wartości właściwe dla weberowskiej biurokracji (hierarchiczność, standaryzacja, specjalizacja, apolityczność, stabilizacja) z korzyściami oferowanymi przez NPM (pomiar efektów, orientacja na odbiorców usług publicznych, ekonomizacja działań) i Governance (konsultacje, partycypacja, legitymizacja)<sup>39</sup>.

### **1.3. Zarządzanie publiczne w regionach**

Istniejące w Polsce od 1999 r. województwa pod wpływem procesów europeizacji i integracji europejskiej stały się niezależnymi regionalnymi jednostkami terytorialnymi w pionowym układzie władzy i administracji publicznej w państwie. Przyczyniły się do tego ich aktywne uczestnictwo w polityce spójności UE i rola, jaką pełnią w procesie zarządzania funduszami strukturalnymi. Miarą sukcesów polskich regionów jest także osiągany poziom rozwoju społeczno-gospodarczego. W latach 2007-2010 miały miejsce w Polsce intensywne procesy rozwojowe stymulowane głównie możliwościami oferowanymi przez politykę spójności jak również procesy dostosowawcze do nowej sytuacji gospodarczej, wywołanej konsekwencjami kryzysu<sup>40</sup>. Charakterystyczna jest jednak utrwalająca się od wielu lat koncentracja wzrostu gospodarczego i potencjału wytwórczego w 5 województwach: mazowieckim, dolnośląskim, śląskim, wielkopolskim i małopolskim<sup>41</sup>.

Potrzeby szybkiego rozwoju oraz sprawnego wdrażania wsparcia unijnego wymagają od regionalnych władz samorządowych i podległej im administracji zdolności i profesjonalizmu w zarządzaniu rozwojem oraz funduszami strukturalnymi. Istotny wpływ sposobów rządzenia i funkcjonowania sfery publicznej na konkurencyjność gospodarek regionalnych spowodował wzrost zainteresowania zagadnieniem zarządzania publicznego. Zgodnie z definicją Banku Światowego zarządzanie publiczne należy rozumieć jako użycie władzy politycznej i sprawowanie kontroli w odniesieniu

---

<sup>38</sup> P. Rumpel, *Innowacyjne podejście do sterowania rozwojem miast: Studium przypadku miasta Vsetin*, w: *Polityka zrównoważonego rozwoju oraz instrumenty zarządzania miastem*, red. J. Słodczyk, D. Rajchel, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2006, s. 187.

<sup>39</sup> St. Mazur, *Neoweberyzm – źródła, rozumienie, nurty*, (w:) St. Mazur (red.), *Neoweberyzm w zarządzaniu publicznym. Od modelu do paradygmatu?*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2016, s. 24-26.

<sup>40</sup> J. Białek, R. Dzierzgwa, M. Mackiewicz, E. Perzanowska-Przychodzka, L. Przybylska, A. Siłuszek, E. Więckowska, *Raport Polska 2011. Gospodarka-Społeczeństwo-Regiony*, Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2010.

<sup>41</sup> Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, *Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego: regiony, miasta, obszary wiejskie*, Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2010.

do wykorzystania zasobów istotnych dla rozwoju społeczno-gospodarczego, do kształtowania warunków działania podmiotów gospodarczych oraz zasad rozdziału korzyści, jak też do relacji między rządzącymi i rządzonymi<sup>42</sup>.

Współczesne trendy w regionalnym zarządzaniu publicznym w Polsce pozostają pod wpływem koncepcji modernizacyjnych proponujących określone mechanizmy usprawniające przebieg procesów decyzyjnych w regionach. Jedną z takich propozycji jest scharakteryzowana w poprzednim punkcie koncepcja New Public Management o menedżerskim i rynkowym zabarwieniu, która skłania do stosowania w administracji publicznej rozwiązań zarządczych sprawdzonych na gruncie organizacji biznesowych. Z punktu widzenia podjętego w publikacji tematu szczególnego znaczenia nabiera jeden z postulatów tego nurtu: zarządzanie strategiczne. W odniesieniu do regionu oznacza ono ukierunkowany na przyszłość proces planowania i wyboru celów rozwoju oraz zadań realizacyjnych, wdrażania przyjętych postanowień a także ich monitoring i kontrola<sup>43</sup>. Polskie regiony w szerokim zakresie zaangażowane są w ten proces, strategicznie programując rozwój regionalny.

*Regional governance*, wprowadza formy samostwierdzenia aktorów regionalnych w negocjacjach i sieciach poziomych do procesów zarządzania publicznego oraz wynikającą z tego konieczność koordynacji przez władze regionu interakcji przebiegających na poziomie województwa<sup>44</sup>. Regionalne współzarządzanie urzeczywistnianie jest w zasadach polityki rozwoju regionalnego, która zgodnie z Krajową Strategią Rozwoju Regionalnego: Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie powinna być prowadzona w oparciu o dialog i partnerstwo między zainteresowanymi instytucjami<sup>45</sup>. Podejście to zakłada wielopodmiotowość procesów zarządzania publicznego, odrzuca tym samym wyłączne prawo władzy regionalnej do samodzielnego definiowania celów i sposobów rozwoju regionalnego<sup>46</sup>. Zasadniczym problem współzarządzania sieciowego w regionach jest kwestia, w jakim stopniu regiony są w stanie rozwinąć zbiorową

---

<sup>42</sup> World Bank, *Managing Development – The Governance Dimension*, Washington D.C., World Bank, 1991.

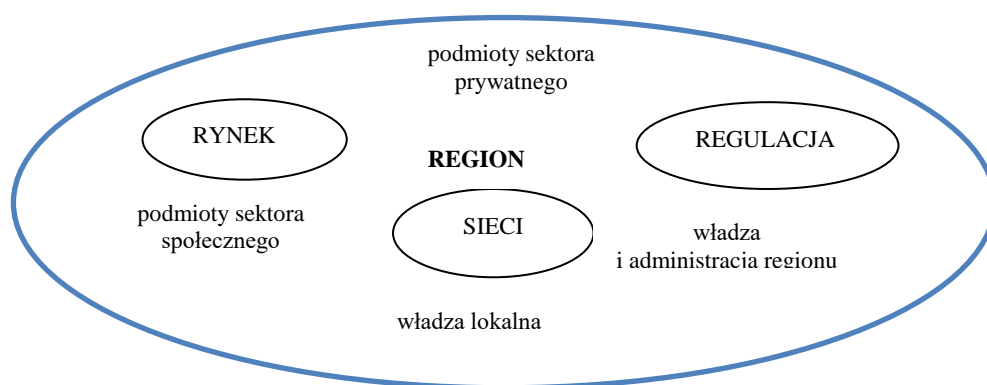
<sup>43</sup> H. Gawroński, *Zarządzanie strategiczne w samorządzie terytorialnym*, Warszawa, Wolters Kluwer bussiness, 2010.

<sup>44</sup> L. Kwieciński, A. Święcka-Wiktorska, K. Kobielska, *Analiza określająca wpływ zintegrowanego zarządzania na region*, opracowanie przygotowane w ramach projektu „Analizy, badania i prognozy na rzecz Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego”, Wrocław 2010.

<sup>45</sup> *Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020: Regiony, Miasta, Obszary wiejskie*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, 2010, dokument przyjęty 13 lipca 2010 r. przez Radę Ministrów, s. 15-16.

<sup>46</sup> L. Bruszt, *Wielopoziomowe zarządzanie – warianty wschodnie. Wylaniające się wzorce zarządzania rozwojem regionalnym w nowych państwach członkowskich*, Zarządzanie publiczne, nr 1(3), 2008.

zdolność do działania<sup>47</sup>. Przejawem współzarządzania w regionach są sieci planowania regionalnego, obejmujące konsultacje i uzgodnienia międzyresortowe i międzysektorowe projektów dokumentów strategicznych dla rozwoju województw. W najmniejszym zakresie w polskich regionach realizowane są partnerstwa na rzecz efektywnego i skutecznego rozwoju regionalnego (najczęściej takie koalicje, pakt i sojusze dotyczą wybranych aspektów rozwoju i są to regionalne sieci innowacyjne, pakt na rzecz rozwoju ekonomii społecznej, pakt na rzecz rozwoju społeczeństwa informacyjnego w regionach), będące rzeczywistym odzwierciedleniem idei współzarządzania sieciowego. Porozumienia te mają charakter deklaracji dobrej woli niezależnych od siebie instytucji i organizacji, na mocy których zobowiązują się do współpracy na rzecz rozwoju. Zastosowanie koncepcji *governance* przyczynia się zatem do autoregulacji podsystemu zarządzania samorządowego<sup>48</sup>, gwarantując optymalne decyzje na etapie planowania oraz wyznaczania celów i priorytetów rozwojowych.



**Rysunek 2.**  
**Mechanizmy sterowania w regionie**

Źródło: opracowanie własne.

W regionie zgodnie z założeniami koncepcji *governance* można wskazać na współistnienie trzech mechanizmów koordynacji działań zbiorowych: rynku, regulacji (sterowanie hierarchiczne) oraz sieci współpracy (rys. 2). Mechanizmy te uzupełniają się, jednak w zakresie regionalnej polityki rozwoju wyraźnie dominuje hierarchiczna kontrola. Z reguły zarządzanie sieciowe w województwach ma charakter nieformalny, nie obowiązują reguły włączające aktorów niepublicznych w kreowanie polityki, za wyjątkiem wspomnianego mechanizmu konsultacji o niewiążącym charakterze.

<sup>47</sup> A. van den Berg, E. Braun, *Urban Competitiveness, Marketing and the Need for Organizing Capacity*, Urban Studies, Vol. 36, 1999.

<sup>48</sup> A. Noworól, *Zarządzanie rozwojem w kontekście nowej polityki regionalnej*, Zarządzanie publiczne: koncepcje, metody, techniki, nr 169, 2013, s. 157-167.

W perspektywie programowania polityk UE na lata 2007-2013 wdrożono w Polsce mechanizmy zdecentralizowanego zarządzania rozwojem regionalnym, który umożliwił województwom realny wpływ na formułowanie polityk rozwoju w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych. Włączenie polskich regionów w prowadzoną politykę unijną, należy postrzegać jako swoiste zakwestionowanie dominującej roli państwa w tym zakresie. Tym samym można potwierdzić realizację w warunkach polskich nowego paradygmatu polityki rozwoju regionalnego określonego przez OECD w zakresie wieloszczeblowego zarządzania publicznego (*multilevel governance*)<sup>49</sup>. Doświadczenia te są wykorzystywane w różnych politykach publicznych, m.in. w polityce rozwoju. Zarówno na etapie jej projektowania, jak i wdrażania wykorzystuje się potencjał interesariuszy ulokowanych na różnych poziomach władzy i administracji publicznej, w celu uzgadniania i skutecznej realizacji celów, zadań, czy efektów publicznych w regionach.

Należy przypuszczać, że komplementarne stosowanie wymienionych mechanizmów koordynacji działań zbiorowych zwiększa sprawność organizacyjną regionalnej administracji samorządowej zarówno w aspekcie kierowania organizacją/urzędem oraz jednostką terytorialną (wdrażanie proefektywnościowych technik zarządczych - NPM), jak i w wymiarze diagnozowania rzeczywistych problemów i potrzeb lokalnych i regionalnych (uwzględnianie/włączanie/angażowanie interesariuszy – governance) oraz rozwiązywania problemów lokalnych i regionalnych.

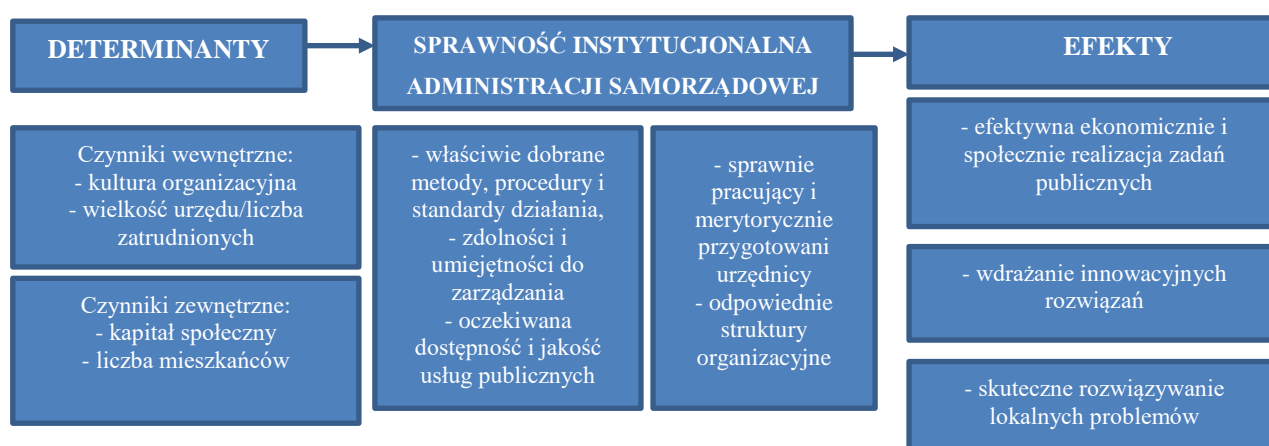
#### **1.4. Sprawność instytucjonalna administracji samorządowej – istota i uwarunkowania**

Przed współczesnym samorządem terytorialnym stoi wiele wyzwań natury społecznej i gospodarczej. Wymienić tu można choćby dynamiczny rozwój i szerokie wdrożenia technologii informacyjno - komunikacyjnych (przez niektórych określane jako rewolucja technologiczna), negatywne trendy demograficzne prowadzące do gwałtownego starzenia się społeczeństw, czy konieczność radzenia sobie z odnową zdegradowanych obszarów miast i gmin. Aby urzędy administracji samorządowej mogły wypełniać zadania publiczne na miarę rzeczywistych i aktualnych potrzeb mieszkańców, konieczne jest analizowanie i wzmacnianie sprawności instytucjonalnej administracji samorządowej.

---

<sup>49</sup> *Regional Policy Challenges. New Issues and Good Practices*, OECD, Paryż, 2009.

**Sprawność instytucjonalna administracji samorządowej** jest szerokim pojęciem, które w naszym ujęciu oznacza sprawnie pracujących i merytorycznie przygotowanych urzędników, odpowiednie struktury organizacyjne, właściwie dobrane metody, procedury i standardy działania, stosowanie skutecznych instrumentów zarządzania, oczekiwana dostępność i jakość usług publicznych. Zatem sprawność instytucjonalna jest związana z odpowiednio wdrożonym **systemem zarządzania w urzędzie**. Od sprawności instytucjonalnej administracji samorządowej będzie zależeć zdolność jednostek samorządu terytorialnego do efektywnej ekonomicznie i społecznie realizacji zadań publicznych, wdrażania innowacyjnych rozwiązań, nowych sposobów i podejść, korzystania z potencjału sieci powiązań, w konsekwencji decydować będzie o skuteczności rozwiązywania lokalnych i regionalnych problemów, czy szybkości reakcji na nieoczekiwane wydarzenia.



**Rysunek 3.**  
**Sprawność instytucjonalna administracji samorządowej**  
**- uwarunkowania i efekty**

Źródło: opracowanie własne.

W literaturze przedmiotu można odnaleźć także inne pojęcia zbliżone do sprawności instytucjonalnej administracji samorządowej, jednak mające nieco inne znaczenie, takie jak sprawność instytucjonalna jednostki samorządu terytorialnego, czy sprawność zarządzania publicznego. Przyjmujemy, że sprawność instytucjonalna administracji samorządowej jest pojęciem węższym niż **sprawność zarządzania publicznego**. Będzie ona bowiem jednym z elementów decydujących o sprawności działania samorządu na danym terenie. Sprawność zarządzania publicznego obejmuje ponadto sprawność politycznego procesu decyzyjnego, przebiegającego poza urzędem a którego

głównym aktorem jest organ stanowiący, a także sprawność realizacji zadań publicznych czy sprawność planowania finansowego (rys. 4).



**Rysunek 4.**  
**Sprawność zarządzania publicznego**

Źródło: opracowanie własne.

W badaniach zrealizowanych pod kierownictwem R. Marks-Bielskiej „Sprawność instytucjonalna vs. lokalny rozwój gospodarczy – czynniki kształtujące i interakcje” sprawność instytucjonalną gminy zdefiniowano jako permanentną gotowość do kształtowania partnerskich relacji gospodarczych i społecznych, jednocześnie zarówno z przedsiębiorcami, jak i z lokalną społecznością, zdolność szybkiej, kompetentnej odpowiedzi władz lokalnych na potrzeby przedsiębiorców zamierzających podjąć działalność gospodarczą i prowadzących ją na terenie określonej gminy. Uwzględniana jest m.in. umiejętność formułowania celów, uzgadnianie ich z lokalną społecznością, a także sprawne podejmowanie decyzji<sup>50</sup>. Ponadto w badaniach tych objęto analizą zmienne opisujące sprawność instytucjonalną gminy, które odnoszą się do czynników zewnętrznych w odniesieniu do urzędu np. liczbę organizacji pozarządowych na 10 tys. mieszkańców, czy frekwencję wyborczą, a także wysokość wydatków ponoszonych w związku z realizacją określonych zadań publicznych na 1 mieszkańca. Odnosząc się do

<sup>50</sup> Raport z projektu badawczego *Sprawność instytucjonalna vs. lokalny rozwój gospodarczy – czynniki kształtujące i interakcje*, Olsztyn 2017, [http://www.uwm.edu.pl/konferencjakpgir/pliki/raport\\_z\\_projektu.pdf](http://www.uwm.edu.pl/konferencjakpgir/pliki/raport_z_projektu.pdf)



naszych założeń przedstawiony projekt badawczy oceniał sprawność zarządzania publicznego w gminach.

Szerszy kontekst sprawności zarządzania publicznego w gminie od sprawności instytucjonalnej urzędu wynika także z badań na temat wpływu wielkości gminy na sprawność jej działania autorstwa P. Swianiewicza, A. Gendźwiłł, J. Łukomskiej, A. Kurniewicz, w których **sprawność funkcjonowania gminy** została ujęta jako: zdolność do realizacji zadań publicznych (zapewnienia opieki przedszkolnej, dostępu do infrastruktury kanalizacyjnej, pozyskiwania dotacji z funduszy unijnych, zdolność do precyzyjnego planowania finansowego oraz do stanowienia prawa lokalnego), ponoszone koszty wykonywania zadań publicznych, jak i sprawność lokalnej demokracji<sup>51</sup>.

### **Pomiar sprawności instytucjonalnej administracji samorządowej w Polsce – dotychczasowe doświadczenia**

Badania nad jakością samorządowego zarządzania i rządzenia publicznego w Polsce mają już pewną historię i doświadczenia, które mogą niewątpliwie stanowić punkt wyjścia dla dalszych i pogłębionych badań. Zainteresowanie prowadzeniem analiz dotyczących sprawności instytucjonalnej polskiej administracji samorządowej wzrosło zwłaszcza od momentu wstąpienia Polski w struktury UE, fakt ten umożliwił bowiem finansowanie badań ze środków zewnętrznych. Poniższa tabela nr 3 stanowi syntetyczną prezentację dotychczasowych ogólnopolskich badań nad sprawnością instytucjonalną polskiego samorządu.

**Tabela 3.**  
**Dotychczasowe badania sprawności instytucjonalnej samorządu lokalnego w Polsce**

| Badanie   |  | Opis   |
|---|--|--|
| <b>Program Rozwoju Instytucjonalnego (PRI) (2001 - 2004 )</b> <sup>52</sup> |  | Założenia projektu opracowano w Małopolskiej Szkole Administracji Publicznej w Krakowie, przy udziale ekspertów z Canadian Urban Institute w Toronto. W wyniku działania PRI realizowanego przez MSWiA w latach 2001–2004 wypracowano instrumenty i narzędzia służące do diagnozowania, planowania i wdrażania rozwiązań instytucjonalnych w jednostkach administracji samorządowej. Podstawowym celem PRI było zdefiniowanie zasad rozwoju instytucjonalnego jednostek samorządu terytorialnego, co obejmowało w szczególności: analizę poziomu rozwoju |

<sup>51</sup> P. Swianiewicz, A. Gendźwiłł, J. Łukomska, A. Kurniewicz, *Wielkość gmin i powiatów a sprawność ich funkcjonowania. Hipotezy wielkoludów i liliputów*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2016.

<sup>52</sup> M. Zawicki, St. Mazur (red), *Analiza instytucjonalna urzędu gminy. Przewodnik dla samorządów*, Wydanie II., MSAP, MSWiA, Kraków 2004.

|  |  |
|--|--|
|  | <p>instytucjonalnego (samoocenę), projektowanie zmian (usprawnień) instytucjonalnych oraz ich wdrażanie (zastosowanie wskazanych narzędzi rozwoju instytucjonalnego) oraz ocenę efektów.</p> <p>Metodą rozwoju instytucjonalnego zostało objętych 9 obszarów zarządzania:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. zarządzanie strategiczne i finansowe,</li> <li>2. organizacja i funkcjonowanie urzędu,</li> <li>3. zarządzanie kadrami,</li> <li>4. usługi publiczne, w tym komunalne,</li> <li>5. partycypacja społeczna i stymulowanie rozwoju społecznego,</li> <li>6. stymulowanie rozwoju gospodarczego,</li> <li>7. zarządzanie projektami,</li> <li>8. współpraca między jednostkami samorządu terytorialnego,</li> <li>9. etyka i zapobieganie zjawiskom korupcji</li> </ol> <p>Metoda analizy instytucjonalnej została przetestowana w roku 2002 i 2003 w 28 urzędach gmin, uczestniczących w PRI, a następnie w oparciu o wyniesione doświadczenia udoskonalona przez autorów – konsultantów Małopolskiej Szkoły Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie i Canadian Urban Institute, we współpracy z Zespołem Projektu w MSWiA.</p> <p>Program ten nawiązywał przede wszystkim do zasad i metod „nowego zarządzania publicznego” oraz koncepcji współuczestniczenia obywateli w zarządzaniu sprawami publicznymi.</p>  |
| <p><b>Podniesienie jakości działania urzędów i usług dla mieszkańców poprzez wdrożenie zaktualizowanej metody PRI w gminach i powiatach<sup>53</sup> (2009 – 2011)</b></p> | <p>Projekt realizowano w latach 2009-2011 przez konsorcjum, poniższych instytucji:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (MSAP UEK, lider projektu),</li> <li>• Związek Gmin Wiejskich Rzeczypospolitej Polskiej (ZGW RP),</li> <li>• Związek Miast Polskich (ZMP),</li> <li>• Związek Powiatów Polskich (ZPP).</li> </ul> <p>Projekt ten był wdrażany w ramach priorytetu V Dobre rządzenie Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, działanie 5.2. Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej, poddziałanie 5.2.1. Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej. Głównym celem tego projektu było zaktualizowanie opisanej powyżej metody Planowania Rozwoju Instytucjonalnego (metoda PRI) oraz jej wdrożenie w jednostkach samorządu terytorialnego biorących udział w projekcie. Zastosowano tu metodę pogłębionego <i>case study</i>, obejmującego analizy rozwoju instytucjonalnego i doradztwo prowadzone w 6 gminach miejskich, 6 gminach wiejskich i w 6 powiatach.</p> <p>W projekcie wyodrębniono 19 kryteriów zarządzania zgrupowanych w 5 obszarach zarządzania:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Przywództwo i strategia</li> <li>2. Zarządzanie zasobami i procesami</li> <li>3. Zarządzanie kapitałem ludzkim organizacji</li> <li>4. Partnerstwo</li> <li>5. Zarządzanie usługami publicznymi</li> </ol> |
| <p><b>Zdiagnozowanie potencjału administracji samorządowej, ocena potrzeb szkoleniowych kadr urzędów administracji samorządowej oraz przygotowanie profili</b></p>         | <p>Projekt systemowy realizowany przez Departament Administracji Publicznej w ówczesnym Ministerstwie Spraw Wewnętrznych i Administracji. Celem projektu było uzyskanie wiedzy na temat aktualnego potencjału administracji samorządowej i faktycznych potrzeb szkoleniowych jej kadr oraz pomoc dla MSWiA w bardziej skutecznym dopasowaniu odpowiednich instrumentów wsparcia dla wzmocnienia tego potencjału i zaspokojenia tych potrzeb z uwzględnieniem celów Działania 5.2 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.</p>   |

<sup>53</sup> M. Zawicki (red.), *Katalog narzędzi rozwoju instytucjonalnego w samorządzie lokalnym*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków 2011.

**kompetencyjnych kadr  
urzędów administracji  
samorządowej  
(2009-2010)<sup>54</sup>**

W ramach projektu, przeprowadzono następujące badania i analizy:

- opracowanie wyników ankiety rozwoju instytucjonalnego administracji samorządowej w zakresie wdrożonych rozwiązań zarządczych,
- badanie Omnibus na temat satysfakcji z obsługi i dostępu do informacji publicznej w urzędach JST na reprezentatywnej grupie dorosłych Polaków, w szczególności w zakresie dostępności, terminowości, komunikatywności, kompetencji, uprzejmości i prezencji urzędników,
- badanie jakościowe w wybranej losowo reprezentatywnej grupie kadry kierowniczej z zakresu zagadnień rozwoju instytucjonalnego administracji samorządowej w zakresie wdrożonych rozwiązań zarządczych, w szczególności takich jak: system zarządzania jakością (np. zgodny z normą ISO 9001:2000), model samooceny CAF, elektroniczny obieg dokumentów, wieloletnie planowanie finansowe i inwestycyjne, budżet zadaniowy, monitorowanie realizacji strategii rozwoju, mierzenie jakości usług publicznych i satysfakcji klientów,
- badanie jakościowe w wybranej losowo reprezentatywnej grupie kadry kierowniczej w JST z zakresu wdrożonych rozwiązań ograniczających możliwość występowania zjawisk korupcyjnych, w szczególności takich jak: kodeks etyczny, czy szkolenia etyczne oraz zwiększających partycypację w procesie decyzyjnym, takich jak: prowadzenie konsultacji społecznych, czy zlecanie zadań publicznym organizacjom pozarządowym,
- badanie jakościowe metodą indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI) na grupie przedstawicieli organizacji pozarządowych (co najmniej 10 osób) w zakresie wdrożonych rozwiązań ograniczających możliwość występowania zjawisk korupcyjnych, w szczególności takich jak: kodeks etyczny, czy szkolenia etyczne oraz zwiększających partycypację w procesie decyzyjnym, takich jak: prowadzenie konsultacji społecznych, czy zlecanie zadań publicznym organizacjom pozarządowym,
- badanie dot. jakości obsługi klientów i dostępu do informacji publicznej przygotowanie badania *mystery shopping* (instrukcje, formularze) oraz jego realizację, opracowanie raportu z badań obejmującego w szczególności analizę standardów obsługi klientów i dostępu do informacji publicznej w urzędach gmin (urzędach miejskich, urzędach miast), starostwach powiatowych i urzędach marszałkowskich oraz poziomu zadowolenia z obsługi klientów urzędów JST,
- badanie na temat jakości stanowiącego prawa miejscowego JST,
- diagnoza jakości indywidualnych aktów administracyjnych JST,
- ocena potrzeb szkoleniowych kadr urzędów administracji samorządowej,
- opracowanie profili kompetencyjnych kadr urzędów administracji samorządowej.

Badania zostały przeprowadzane w formie wywiadów telefonicznych lub indywidualnych wywiadów pogłębionych na reprezentatywnej grupie przedstawicieli JST, a także w przypadku badania jakości obsługi klientów i dostępu do informacji publicznej - metodą *mystery shopping*.

**Barometr Rozwoju  
Instytucjonalnego  
Jednostek Samorządu  
Terytorialnego (2013)<sup>55</sup>**

Celem Barometru rozwoju instytucjonalnego jednostek samorządu terytorialnego jest dostarczanie wiedzy dotyczącej zmian w rozwoju instytucjonalnym zachodzącym w jednostkach samorządu terytorialnego. Główne pytania badawcze dotyczyły poziomu rozwoju instytucjonalnego jednostek samorządu terytorialnego w Polsce, jego zmian, czynników warunkujących, znaczenia środków europejskich dla osiąganego poziomu rozwoju instytucjonalnego, oddziaływania poziomu rozwoju instytucjonalnego na skuteczność i efektywność działania urzędów, ich

<sup>54</sup> Raport końcowy: „Zdiagnozowanie potencjału administracji samorządowej, ocena potrzeb szkoleniowych kadr urzędów administracji samorządowej oraz przygotowanie profili kompetencyjnych kadr urzędów administracji samorządowej”, MSWiA, ASM Kutno, Kutno 2010.

<sup>55</sup> Raport z badania dla Ministerstwa Administracji i Cyfryzacji, *Barometr Rozwoju Instytucjonalnego Jednostek Samorządu Terytorialnego*, Warszawa 2013.

|   |   |
|---|---|
|   | <p>kulturę organizacyjną, standardy świadczenia usług publicznych oraz zaangażowanie obywateli w działania urzędów. W badaniu zastosowano narzędzia pomiaru stanu rozwoju instytucjonalnego inspirowane Metodą Planowania Rozwoju Instytucjonalnego. Ocenie poddano 4 obszary rozwoju instytucjonalnego:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zarządzanie strategiczne</li> <li>- zarządzanie procesami</li> <li>- zarządzanie kapitałem ludzkim, a w nim podobszary: planowanie, rekrutacja i selekcja; motywowanie, ocena i awansowanie; doskonalenie zawodowe oraz etyka,</li> <li>- zarządzanie usługami publicznymi, w jego ramach usługi administracyjne oraz wspieranie rozwoju gospodarczego.</li> </ul> <p>Każdy z obszarów oceniony został za pomocą wskaźników (łącznie 99 wskaźników rozwoju instytucjonalnego) przypisanych do odpowiednich stadiów rozwoju instytucjonalnego. Badanie zrealizowano z zastosowaniem metody badania kwestionariuszowego przeprowadzonej z wykorzystaniem techniki ankiety internetowej CAWI. Wzięło w nim udział 2088 jst (1843 gminy, 245 powiatów)</p>  |
| <p><b>Bilans kadencji 2010-2014 w świetle wyników wyborów samorządowych – raport dla Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej (2014)</b><sup>56</sup></p> | <p>Badania zrealizowane techniką CAWI wśród 627 jednostek samorządu terytorialnego. Ocenie poddano m. in. rozwój instytucjonalny rozumiany jako stosowanie następujących instrumentów zarządzania:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- aktualna strategia rozwoju</li> <li>- kodeks etyki pracowników samorządowych</li> <li>- karta dużej rodziny lub adekwatny program</li> <li>- procedura dotycząca inicjatywy obywatelskiej mieszkańców</li> <li>- aktualny program rewitalizacji</li> <li>- budżet w układzie zadaniowym</li> <li>- system zarządzania jakością ISO</li> <li>- system przeciwdziałania zagrożeniom korupcyjnym</li> <li>- przeprowadzanie samooceny rozwoju instytucjonalnego</li> </ul> <p>Wyniki badań wskazały na związki między wielkością gminy a występowaniem instrumentów usprawniających zarządzanie</p>  |
| <p><b>Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST (2014-2015)</b><sup>57</sup></p>  | <p>W ramach projektu zrealizowane zostały badania Implementacja norm, procedur i wartości służby cywilnej w jednostkach samorządu terytorialnego w Polsce mające na celu ustalenie aktualnego poziomu świadomości i wiedzy decydentów politycznych na szczeblu wykonawczym jednostek samorządu terytorialnego (wójtów, burmistrzów, starostów, prezydentów i marszałków województw) na temat systemu służby cywilnej w Polsce oraz ustalenie poziomu akceptacji dla idei wdrożenia samorządowej służby cywilnej. Badaniem ankietowym zostali objęci wszyscy przedstawiciele władzy wykonawczej na szczeblu samorządu terytorialnego. Ankieta dotyczyła m.in. stosowanych procedur zarządczych w jednostkach samorządu terytorialnego:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- misji i wizji organizacji,</li> <li>- istnienia systemu ISO,</li> <li>- prowadzenia badań satysfakcji klienta oraz</li> <li>- oświadczenia dotyczącego stanu kontroli zarządczej w jednostce.</li> </ul> <p>Narzędzia te wchodziły w system zarządzania, które w zależności od zakresu stosowania określają poziom dojrzałości kultury organizacyjnej.</p> <p>Ogółem w badaniu udział wzięło 569 jednostek samorządu terytorialnego: 494 jednostek na szczeblu gminy (w tym miasta na prawach powiatu), 71</p> |

<sup>56</sup> C. Trutkowski, A. Kurniewicz, *Bilans kadencji 2010-2014 w świetle wyników wyborów samorządowych*, Warszawa 2014.

<sup>57</sup> *Samorządowa służba cywilna. Obszary metropolitalne. Zagospodarowanie przestrzenne. Badania nad kierunkami zmian w funkcjonowaniu samorządu terytorialnego w Polsce*, red. P. Kopicieński, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, [online] [http://pri.msap.pl/doki/publ/SWPZ\\_Samorządowa\\_sluzba\\_2015.pdf](http://pri.msap.pl/doki/publ/SWPZ_Samorządowa_sluzba_2015.pdf)

|   |   |
|---|---|
|   | jednostek na szczeblu powiatowym oraz 4 jednostki na szczeblu województwa.  |
| <b>Badanie jakości życia mieszkańców gmin regionu łódzkiego w świetle sprawności instytucjonalnej gmin 2014 (2015)<sup>58</sup></b> | <p>Badanie zrealizowano w okresie grudzień 2014 – czerwiec 2015 w odniesieniu do 177 gmin województwa łódzkiego. Uzyskano zwrot na poziomie 83 gmin. Celem badania była analiza jakości życia mieszkańców gmin województwa łódzkiego w odniesieniu do oceny sprawności instytucjonalnej samorządów lokalnych. Cel ten został zoperacjonalizowany w kategoriach analizy procesu zarządzania realizacją usług publicznych o potencjalnym wpływie na jakość życia mieszkańców w gminach województwa łódzkiego w roku 2014. Jedno z pytań badawczych dotyczyło elementów wewnętrznej organizacji i zarządzania samorządem lokalnym mających wpływ na efektywność świadczenia usług służących poprawie jakości życia na poziomie lokalnym. Przyjęto, że samorząd lokalny wywiera potencjalny wpływ na jakość życia mieszkańców, kształtując w drodze oferowanych usług publicznych następujące zjawiska:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. atrakcyjność osiedleńczą gminy;</li> <li>b. warunki do poprawy sytuacji materialnej mieszkańców gminy;</li> <li>c. jakość oferty edukacyjnej;</li> <li>d. jakość oferty kulturalnej;</li> <li>e. jakość oferty sportowej i rekreacyjnej;</li> <li>f. jakość podstawowej opieki zdrowotnej;</li> <li>g. jakość środowiska naturalnego;</li> <li>h. bezpieczeństwo i porządek publiczny;</li> <li>i. zwalczanie wykluczeń i marginalizacji grup społecznych;</li> <li>j. transport i komunikację publiczną.</li> </ul> <p>Tak określone obszary tematyczne poddano ocenie sprawności instytucjonalnej samorządu lokalnego pojmowanej w kategoriach zarządzania sferą usług publicznych. Oceny tej dokonano na podstawie wskaźników przypisanych każdemu obszarowi, uwzględniając następujące wymiary sprawności instytucjonalnej samorządu lokalnego:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zarządzanie strategiczne - posiadanie odpowiednich względem rozpatrywanego obszaru tematycznego dokumentów strategicznych, planistycznych lub programowych; sposób ujęcia zagadnień związanych z danym obszarem w tych dokumentach, wykorzystywanie różnorodnych instrumentów i działań aktywizujących sytuację w danym obszarze tematycznym; kontrola realizacji zapisów strategicznych; posiadanie określonych standardów realizacji usług publicznych;</li> <li>- zarządzanie wiedzą i technologiami informacyjnymi</li> <li>- monitorowanie i ocena jakości realizowanych usług w tym zaspokajanie potrzeb i poziom satysfakcji mieszkańców, pozyskiwanie informacji o potrzebach i deficytach występujących w danym obszarze tematycznym; korzystanie z zewnętrznych źródeł wiedzy eksperckiej, baz danych, korzystanie ze specjalistycznego oprogramowania, itp.;</li> <li>- współpraca i partnerstwo - współpraca zadaniowa z innymi gminami lub jednostkami budżetowymi spoza obszaru gminy (związki, stowarzyszenia komunalne), konsultacje społeczne, polityka współpracy z przedsiębiorcami i organizacjami pozarządowymi;</li> <li>- zarządzanie kadrami - kompetencje (wykształcenie kierunkowe i podyplomowe) pracowników, szkolenia, dodatkowo pogłębione o dane nt. rotacji pracowników, procedur motywacyjnych itp.;</li> <li>- zarządzanie finansami - poziom i dynamika wydatków w analizowanych obszarach, sposoby i instrumenty prowadzenia gospodarki finansowej- w</li> </ul> |

<sup>58</sup> Raport końcowy, *Badanie jakości życia mieszkańców gmin regionu łódzkiego w świetle sprawności instytucjonalnej gmin 2014*, EGO - Evaluation for Government Organizations s.c., Warszawa Łódź 2015, na zlecenie Regionalnego Centrum Polityki Społecznej w Łodzi, [online] [http://www.euroreg.uw.edu.pl/dane/web\\_euroreg\\_publications\\_files/5523/badanie-jakosci-zycia-mieszkancow-gmin-regionu-lodzkiego.pdf](http://www.euroreg.uw.edu.pl/dane/web_euroreg_publications_files/5523/badanie-jakosci-zycia-mieszkancow-gmin-regionu-lodzkiego.pdf)



|  |  |
|--|--|
|  | <p>tym np. prowadzenie działań projektowych, pozyskiwanie środków ze źródeł zewnętrznych, dodatkowo pogłębione o strategiczne i operacyjne zarządzanie finansami gminy.</p> <p>Wymiary te zastosowano zarówno w odniesieniu do oceny sprawności instytucjonalnej, demonstrowanej w każdym obszarze tematycznym, jak również w ujęciu horyzontalnym. Określono zatem ogólny poziom sprawności w zakresie zarządzania strategicznego, wiedzą i technologiami, współpracy i partnerstwa, zarządzania finansami oraz kadrami w przekroju wszystkich obszarów tematycznych.</p>   |
| <b>Skuteczny urząd samorządowy (2016)<sup>59</sup></b> | <p>Zrealizowane badania składały się z dwóch komponentów:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sondażu wśród sekretarzy jednostek samorządu terytorialnego poziomu gminnego techniką CAWI,</li> <li>- 15 pogłębionych wywiadów indywidualnych z liderami samorządowymi.</li> </ul> <p>Badania zostały przeprowadzone na przełomie 2015 i 2016 roku przez Fundację Rozwoju Demokracji Lokalnej we współpracy z Centre of Expertise for Local Government Reform Rady Europy.</p> <p>W wyniku badania zidentyfikowane zostały:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- słabe strony samorządu,</li> <li>- praktyki zarządzania administracją lokalną,</li> <li>- poziom sprawności funkcjonowania administracji samorządowej,</li> <li>- problemowe obszary realizacji zadań przez urzędy administracji samorządowej</li> <li>- istotność czynników oceny sprawności działania administracji lokalnej,</li> <li>- bariery rozwoju instytucjonalnego,</li> <li>- najskuteczniejsze sposoby zwiększania sprawności instytucjonalnej urzędów,</li> <li>- atrakcyjność zatrudnienia w administracji samorządowej,</li> <li>- system szkoleń i potrzeby szkoleniowe.</li> </ul> |

Źródło: opracowanie własne.

## Wybrane narzędzia służące ocenie sprawności instytucjonalnej administracji samorządowej

Jednym z narzędzi diagnozowania sprawności instytucjonalnej administracji samorządowej jest metoda planowania instytucjonalnego w samorządzie terytorialnym. Została ona zaktualizowana w wyniku realizacji projektu Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST, zrealizowanego w latach 2014-2015 przez Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji w partnerstwie z Małopolską Szkołą Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (MSAP UEK), Uniwersytetem Łódzkim oraz Uniwersytetem Warmińsko-Mazurskim – w ramach Priorytetu V Działanie 5.2 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (trzecia wersja – poprzednie wersje PRI 2001-2004 oraz PRI 2009-2011). W efekcie tego opracowane zostały kwestionariusze diagnostyczne umożliwiające przeprowadzenie analizy instytucjonalnej z oceną realizacji standardów kontroli zarządczej w gminach, miastach na prawach powiatu oraz

<sup>59</sup> Raport z badań zrealizowanych przez Fundację Rozwoju Demokracji Lokalnej we współpracy z Centre of Expertise for Local Government Reform, Rada Europy, *Skuteczny urząd samorządowy, Rozwój kompetencji kadr jako element budowy sprawnej administracji lokalnej*, Warszawa 2016.

powiatach. Ich zastosowanie pozwala zidentyfikować stadium rozwoju instytucjonalnego gminy w 5 obszarach za pomocą 19 kryteriów zarządzania. W każdym kryterium jest identyfikowane osiągnięte stadium rozwoju instytucjonalnego od 1 do 5, gdzie 1 oznacza brak rozwiązań a 5 najwyższy poziom rozwoju danego kryterium zarządzania. Ponadto przeprowadzenie analizy instytucjonalnej pozwala na uzyskanie kompleksowego obrazu w zakresie realizacji 20 z 22 standardów kontroli zarządczej. Diagnoza ta jest także podstawą do wyznaczenia dalszej ścieżki doskonalenia sprawności instytucjonalnej. W tym celu jest możliwe odnieść się do modelowego - wzorcowego stanu rozwoju instytucjonalnego opracowanego dla każdego kryterium zarządzania. Zaproponowane narzędzia diagnostyczne zakładają ocenę następujących kryteriów zarządzania:

**Tabela 4.**

**Obszary i kryteria zarządzania w analizie instytucjonalnej jst**

| Obszar                      | Przywództwo i strategia                         | Zarządzanie zasobami i procesami  | Zarządzanie kapitałem ludzkim organizacji  | Partnerstwo   | Zarządzanie usługami publicznymi  |
|-----------------------------|---|---|--|---|---|
| <b>Kryteria zarządzania</b> | - przywództwo<br><br>- zarządzanie strategiczne | - zarządzanie finansami<br><br>- zarządzanie mieniem<br><br>- zarządzanie przestrzenią<br><br>- zarządzanie technologiami informacyjnymi<br><br>- zarządzanie procesami<br><br>- zarządzanie projektami | - planowanie zatrudnienia, rekrutacja i selekcja<br><br>- motywowanie, ocena i awansowanie<br><br>- doskonalenie zawodowe<br><br>- etyka | - komunikacja i partnerstwo publiczno-społeczne<br><br>- partnerstwo publiczno-publiczne<br><br>- partnerstwo z przedsiębiorcami i partnerstwo publiczno-prywatne | - usługi administracyjne<br><br>- usługi techniczne<br><br>- usługi społeczne<br><br>- wsparcie rozwoju gospodarczego |

Źródło: opracowanie na podstawie: *Analiza instytucjonalna gminy z oceną realizacji standardów kontroli zarządczej. Metoda Rozwoju Instytucjonalnego*, red. J. Bober, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, [online] [http://pri.msap.pl/doki/publ/SWPZ\\_AIG\\_2015.pdf](http://pri.msap.pl/doki/publ/SWPZ_AIG_2015.pdf)

**Tabela 5.**

**Stadia rozwoju instytucjonalnego dla przykładowego kryterium zarządzania  
- Przywództwo**

| STADIUM 1   | STADIUM 2   | STADIUM 3   | STADIUM 4  | STADIUM 5  |
|---|---|---|--|--|
| <p><b>1a)</b> Kierownictwo jednostki zarządza, inicjuje i podejmuje działania z zakresu doskonalenia zarządzania gminą zgodnie z przepisami powszechnie obowiązującego prawa.</p> <p><b>1b)</b> Zakres delegowanych uprawnień i odpowiedzialności został precyzyjnie określony oraz przyjęcie delegowanych uprawnień zostało potwierdzone podpisem osoby delegującej oraz przyjmującej.</p> | <p><b>2a)</b> Kierownictwo jednostki podejmuje działania na rzecz zwiększenia zaangażowania pracowników w działalność gminy i poprawę komunikacji wewnętrznej np. poprzez delegowanie uprawnień, promowanie wartości etycznych, doskonalenie informacji dwustronnej (zebrania oraz narzędzia/systemy informatyczne).</p> <p><b>2b)</b> Z inicjatywy kierownictwa jednostki prowadzony jest monitoring zamierzeń i działań partnerów zewnętrznych w celu określenia możliwości współpracy.</p> <p><b>2c)</b> Kierownictwo jednostki realizując działania z zakresu doskonalenia zarządzania gminą, bierze udział w formułowaniu kierunków rozwoju gminy.</p> | <p><b>3a)</b> Kierownictwo jednostki stosuje praktykę publicznego doceniania oraz nagradzania indywidualnych i zespołowych osiągnięć zawodowych pracowników.</p> <p><b>3b)</b> Podejmując decyzje, kierownictwo jednostki odnosi się do misji i celów strategicznych gminy.</p> <p><b>3c)</b> Kierownictwo jednostki prowadzi rozmowy z partnerami zewnętrznymi z różnych sektorów na temat podejmowania wspólnych działań i projektów służących rozwojowi gminy i poprawie usług publicznych.</p> <p><b>3d)</b> Kierownictwo jednostki prowadzi cykliczne działania z zakresu zarządzania ryzykiem (analiza, identyfikacja i reakcja na ryzyko).</p> | <p><b>4a)</b> Prowadzone są badania poziomu satysfakcji pracowników z pracy wykonywanej w urzędzie i jednostkach organizacyjnych.</p> <p><b>4b)</b> Wyniki badań satysfakcji pracowników są wykorzystywane przez kierownictwo jednostki do poprawy jakości zarządzania.</p> <p><b>4c)</b> Kierownictwo jednostki włącza partnerów zewnętrznych w procesy planowania i realizacji strategii rozwoju gminy.</p> <p><b>4d)</b> Z inicjatywy kierownictwa jednostki przygotowano nie mniej niż dwa projekty z udziałem partnerów zewnętrznych służące realizacji strategii rozwoju gminy.</p> <p><b>4e)</b> Kierownictwo jednostki identyfikuje i analizuje możliwości współpracy międzynarodowej w celu realizacji zadań, strategii rozwoju i podniesienia jakości życia mieszkańców.</p> <p><b>4f)</b> Kierownictwo jednostki cyklicznie przeprowadza samoocenę w zakresie doskonalenia zarządzania gminą oraz informuje mieszkańców, klientów i pracowników JST o efektach.</p> | <p><b>5a)</b> Kierownictwo jednostki promuje w urzędzie i jednostkach organizacyjnych gminy kulturę organizacyjną, którą charakteryzują:</p> <p><b>a)</b> orientacja na jakość usług,</p> <p><b>b)</b> życzliwość w relacjach między pracownikami i dzielenie się wiedzą,</p> <p><b>c)</b> dobra komunikacja i współdziałanie między wydziałami i jednostkami organizacyjnymi,</p> <p><b>d)</b> atmosfera wzajemnego zaufania oparta na fundamentach etycznych,</p> <p><b>e)</b> praca zespołowa,</p> <p><b>f)</b> delegowanie kompetencji i odpowiedzialności,</p> <p><b>g)</b> wspieranie innowacyjności pracowników i otwartości na doskonalenie organizacji,</p> <p><b>h)</b> wspieranie pracowników przez przełożonych w trudnych sytuacjach decyzyjnych i rozwoju zawodowym.</p> <p><b>5b)</b> Współpraca międzynarodowa gminy wspomaga realizację strategii jej rozwoju oraz sprzyja podniesieniu jakości życia mieszkańców gminy.</p> <p><b>5c)</b> Prowadzone są cykliczne badania poziomu zadowolenia klientów usług publicznych oraz badania kluczowych jednostek organizacyjnych, a uzyskane wyniki z badań wykorzystuje się w poprawie zarządzania gminą.</p> <p><b>5d)</b> Kierownictwo jednostki ciągle rozwija swoje kompetencje w zakresie zarządzania gminą. Rozwój kompetencji oceniany jest z perspektywy własnych osiągnięć w stosunku do osiągnięć osób zarządzających w innych jednostkach samorządu.</p> |

Źródło: *Analiza instytucjonalna gminy. Metoda Planowania Rozwoju Instytucjonalnego*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków 2010, s. 16, [online] [http://www.pri.msap.pl/doki/publ/PRI-2\\_AIG\\_2010.pdf](http://www.pri.msap.pl/doki/publ/PRI-2_AIG_2010.pdf)

Kolejnym narzędziem samooceny rozwoju instytucjonalnego możliwym do zastosowania w JST jest Wspólna Metoda Oceny 2013 (Common Assessment Framework – CAF). Jest to narzędzie kompleksowego zarządzania jakością, dedykowane dla organizacji sektora publicznego, wzorowane Modelem Doskonałości Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (EFQM®). Opiera się na założeniu, że doskonałe wyniki organizacji osiągane są poprzez przywództwo ukierunkowane na strategię i planowanie, pracowników, partnerstwo, zasoby i procesy. Wymienione czynniki poddawane są samoocenie pod kątem stosowanych praktyk zarządzania. Jednocześnie stanowią one potencjał organizacji. W metodzie poddawane są ocenie także wyniki dotyczące klientów/obywateli, pracowników, społeczeństwa i kluczowych osiągnięć, oparte na pomiarach postrzegania organizacji i na ocenie wskaźników działalności. Włączenie wniosków z oceny potencjału i wyników w praktyki zarządcze organizacji publicznej



stanowi ciągły cykl innowacji i uczenia się, który towarzyszy organizacjom na ich drodze do doskonałości. Jest to możliwe ze względu na występowanie związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy potencjałami i wynikami. Model oparty jest na zasadach doskonałości:

- orientacja na wyniki,
- koncentracja na obywatelu/kliencie,
- przywództwo i stałość celów,
- zarządzanie poprzez procesy i fakty,
- rozwój i zaangażowanie pracowników,
- ciągłe uczenie się, innowacje i doskonalenie,
- rozwój partnerstwa,
- odpowiedzialność społeczna.

Samooceńca obejmuje 9 kryteriów i 28 podkryteriów za pomocą metody punktowej (klasycznej lub dostrojonej), bazujących na cyklu Deminga (zaplanuj, wykonaj, sprawdź, popraw).

**Tabela 6.**  
**Kryteria i podkryteria samooceny potencjału w metodzie CAF 2013**

| Przywództwo   | Strategia i planowanie  | Pracownicy  | Partnerstwo i zasoby  | Procesy   |
|---|---|---|---|---|
| Wytężanie kierunków działania organizacji poprzez sformułowanie jej misji, wizji i wartości     | Gromadzenie informacji o obecnych i przyszłych potrzebach interesariuszy oraz zbieranie właściwych informacji zarządczych | Przejrzyste zarządzanie zasobami ludzkimi, planowanie ich i doskonalenie w odniesieniu do strategii i planowania                | Budowanie i rozwijanie kluczowych relacji partnerskich z właściwymi organizacjami | Na bieżąco identyfikowanie, projektowanie, zarządzanie i udoskonalanie procesów z udziałem interesariuszy |
| Zarządzanie organizacją, jej wynikami oraz ciągłym doskonaleniem                                | Opracowywanie strategii i planów, uwzględniając zebrane informacje  | Określanie, rozwijanie i wykorzystywanie kompetencji pracowników w zgodzie z celami organizacyjnymi i indywidualnymi            | Budowanie i rozwijanie relacji z klientami/obywatelami                            | Opracowywanie i dostarczanie usług i produktów zorientowane na klientów/obywateli.                        |
| Motywowanie i wspieranie pracowników organizacji, a także bycie dla nich wzorem do naśladowania | Komunikowanie i realizowanie strategii i planów w całej organizacji oraz dokonywanie jej regularnych przeglądów           | Angażowanie pracowników przez rozwijanie otwartego dialogu oraz przez upodmiotowienie, wspierając jednocześnie jakość ich życia | Zarządzanie finansami   | Koordynowanie procesów wewnątrz organizacji oraz z innymi właściwymi organizacjami                        |

|  |   |                                 |
|--|---|---------------------------------|
| Zarządzanie efektywnie relacjami z władzami politycznymi i innymi interesariuszami | Planowanie, wdrażanie i dokonywanie przeglądu innowacji i zmian | Zarządzanie informacją i wiedzą |
| Zarządzanie technologią  |   |                                 |
| Zarządzanie infrastrukturą   |   |                                 |

Źródło: Opracowanie na podstawie *Doskonalenie Organizacji Publicznych Poprzez Samoocenę. CAF 2013*. [online] <http://administracja.mswia.gov.pl/download/58/19266/CAF2013Podrecznik.pdf>

**Tabela 7.**

**Kryteria i podkryteria samooceny wyników w metodzie CAF 2013**

| Wyniki w relacjach z klientami/obywatelami | Wyniki relacjach pracowników | w z Wyniki odpowiedzialności społecznej | Wyniki kluczowe  |
|--|------------------------------|---|--|
| Pomiary postrzegania                       | Pomiary postrzegania         | Pomiary postrzegania                    | Wyniki zewnętrzne: efektów bezpośrednich i skutków długofalowych w zakresie wyznaczanych celów |
| Pomiary efektywności                       | Pomiary efektywności         | Pomiary efektywności                    |  |
|  |                              |   | Wyniki wewnętrzne: poziomu wydajności.   |

Źródło: Opracowanie na podstawie *Doskonalenie Organizacji Publicznych Poprzez Samoocenę. CAF 2013*. [online] <http://administracja.mswia.gov.pl/download/58/19266/CAF2013Podrecznik.pdf>

### **Kultura organizacyjna jako czynnik warunkujący sprawność instytucjonalną administracji samorządowej**

Kultura organizacyjna jest postrzegana obecnie jako czynnik decydujący o sprawności działania organizacji, w tym także publicznej, a nawet jako zasób decydujący o jej przewadze konkurencyjnej. Kultura organizacyjna jest swoistego rodzaju osobowością organizacji, E. Schein mówi nawet o „kolektywnym zaprojektowaniu umysłów”<sup>60</sup>. Owo kolektywne zaprojektowanie umysłów uwidacznia się poprzez wyznawanie wspólnych wartości, przestrzeganie norm i wzorców zachowań organizacyjnych oraz akceptowanie i podporządkowanie się symbolom wyrażającym poczucie wspólnoty członków organizacji. W tym rozumieniu kultura organizacyjna przekłada się na codzienne funkcjonowanie organizacji, decyduje m.in. o<sup>61</sup>:

- sprawności, szybkości i jednoznaczności komunikacji,
- standaryzacji zachowań ludzkich, zwiększa przewidywalność zachowań,

<sup>60</sup> E. Schein, *Organisational Culture and Leadership. A Dynamic View*, Jossey-Bass, San Francisco 1985.

<sup>61</sup> A. K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, ss. 286-7.

- podobnej interpretacji i ocenie rzeczywistości organizacyjnej i zachodzących w niej zmianach,
- uwspólnieniu aspiracji, celów, dążeń itp. uczestników organizacji.

G. Morgan podkreśla potrzebę rozumienia kultury organizacyjnej jako ciągłego procesu polegającego na proaktywnym konstruowaniu rzeczywistości. To podejście pozwala zakładać, że przyjmując określone schematy interpretacyjne, można tworzyć kultury ukierunkowane na konkretne potrzeby organizacji<sup>62</sup>. Zdaniem niektórych badaczy kultura kształtuje rozwiązania organizacyjne, stanowiąc podłoże dla ich skutecznej implementacji i funkcjonowania<sup>63</sup>. G. L. Barkdoll, analizując organizacje non profit, zwraca uwagę na funkcję kultury, sprzyjającą orientacji rynkowej przy realizacji celów i usług publicznych. Jego zdaniem bardziej efektywne w wykonywaniu swojej misji są organizacje, których kultury organizacyjne oparte są na uczeniu się i partycypacji. W takich organizacjach kultura powinna sprzyjać rozwojowi zatrudnionych, tworząc korzystny klimat i atmosferę.<sup>64</sup>

W ujęciu E. Scheina kultura organizacyjna jest całością fundamentalnych założeń, które dana grupa wymyśliła, odkryła lub stworzyła, ucząc się rozwiązywania problemów adaptacji do środowiska i integracji wewnętrznej.<sup>65</sup> Ciekawą klasyfikację typów kultury organizacyjnej zaproponował N. C. Roberts (tab.8).

**Tabela 8.**  
**Charakterystyka kultury organizacyjnej instytucji publicznej**

| Charakterystyka             | Kultura organizacyjna instytucji publicznej             |   |  |  |
|-----------------------------|---|---|--|--|
|                             | Reaktywna   | Dyrektywna                              | Adaptacyjna                                | Twórcza  |
| <b>Cel</b>                  | Reagowanie  | Rozkazywanie, minimalizacja niepewności | Innowacje                                  | Uczenie się  |
| <b>Typ organizacyjny</b>    | Neutralny   | Machina biurokratyczna                  | Przystosowujący się, elastyczny            | Sieć   |
| <b>Otoczenie zewnętrzne</b> | Koalicje konkurujące ze sobą, konflikty interesariuszy, | Stabilne, proste                        | Duża liczba podmiotów wymuszających zmiany | Zmienne, trudno wyizolować części wewnętrzne i zewnętrzne instytucji |

<sup>62</sup> G. Morgan, *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

<sup>63</sup> K. Gadomska, A.L. Platonoff, S. Sysko-Romańczuk, *Relacje między kulturą organizacyjną a strukturą organizacyjną w świetle badań szczecińskich przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji, Nr 6, 2005, s. 15.

<sup>64</sup> G.L. Barkdoll *Individual Personality and Organizational Culture or „Let's Change This Place so I Feel More Comfortable”*, Southern Public Administration Education Foundation INC (SPAEF), Public Administration and Management: „An Interactive Journal”, 1998, Vol. 3, No 3, [online] [web.archive.org/web/19991112232859/http://www.pamij.com/barkdoll.html](http://web.archive.org/web/19991112232859/http://www.pamij.com/barkdoll.html)

<sup>65</sup> *Zarządzanie Teoria i praktyka*, Koźmiński A., Piotrowski W. (red), PWE, Warszawa, 1995, s. 302.

|   |   |   |  |  |
|---|---|---|--|--|
|   | otoczenie regulowane                    |   |  |  |
| <b>Planowanie</b>                                 | Chaotyczne                              | Scentralizowana, hierarchia celów i strategii   | Wizja i wartości pochodzące z góry, strategię wyłaniające się dzięki eksperymentom | Cele strategiczne identyfikowane przez organy zarządcze, strategię partycypacyjne  |
| <b>Zmiany inicjowane poprzez:</b>                 | Zawiazywane sojusze polityczne          | Szczyt władzy podejmuje decyzje o nowych kursie | Znajdowanie nowych szans dzięki eksperymentom                                      | Współpraca z interesariuszami  |
| <b>Struktura organizacyjna</b>                    | Nieokreślona                            | Scentralizowana                                 | Zdecentralizowane zarządzanie projektami   | Tworzenie komórek organizacyjnych, wielozadaniowych samozarządzających się zespołów, partnerstwo, sojusz, udział kapitału zewnętrznego |
| <b>Rola menedżera</b>                             | Kryzys menedżerski                      | Planista, kontroler                             | Wizjoner, katalizator innowacji  | Projektant, nauczyciel, mentor   |
| <b>Rola członka instytucji</b>                    | Aktor polityczny                        | Żołnierz  | Przedsiębiorca, innowator  | Osoba biorąca udział we wspólnych procesach uczenia się  |
| <b>Sposób wdrażania</b>                           | Projektowanie nie powiązanych elementów | Scentralizowane projektowanie systemu           | Powiązanie pomiędzy wizją a doświadczeniem   | Powiązania pomiędzy celami strategicznymi i planami operacyjnymi   |
| <b>Metafora określająca kulturę organizacyjną</b> | Gra, walka                              | Machina   | Zdobywanie szczytu   | Struktura DNA  |

Źródło: N.C. Roberts, *Organizational Configurations: Four Approaches to Public Sector Management*, (w:) J.L. Brudney, L. J. O Toole, H. G. Rainey, *Advancing Public Management: New Developments In Theory, Methods and Practise*, Georgetown University Press, USA 2000, s.221- 223.

Celem kultury twórczej jest uczenie się, a jej struktura organizacyjna to sieć. Oznacza to, iż tworzone są wielozadaniowe samozarządzające się komórki. Efektywność wynika z determinacji i ukierunkowania zespołów roboczych na osiąganie celów, z kolei skuteczność pochodzi od interesariuszy, którzy wskazują co robić. Menedżer postrzegany jest jako nauczyciel, mentor. Pracownicy mają czynnie uczestniczyć w procesach uczenia się. Cele strategiczne opracowywane są przez organy zarządcze, natomiast strategię we współpracy z interesariuszami. Zmiany także inicjowane są we współpracy z interesariuszami. Występuje ścisłe powiązanie między celami

strategicznymi, a operacyjnymi. Najczęściej stosowana metafora kulturowa to struktura DNA, hologram.

Celem kultury adaptacyjnej jest innowacyjność. Organizacja o takiej kulturze jest responsywna, elastyczna, przystosowująca się. Jej struktura jest zdecentralizowana i skoncentrowana na procesach. Menedżer w organizacji tego typu to wizjoner zorientowany na pobudzanie innowacji. Z kolei pracowników powinny cechować postawy przedsiębiorcze, pro-innowacyjne. Kierunek kształtowania celów i wizji jest odgórny, natomiast strategie wyłaniają się w drodze eksperymentów i testowania. Zmiany inicjowane są dzięki poszukiwaniom nowych szans, również eksperymentom, bazowaniu na doświadczeniu. Widoczne jest powiązanie między wizją, a doświadczeniem. Metafora opisująca ten typ kultury to „zdobywanie szczytu”.

W kulturze dyrektywnej celem jest rozkazywanie, organizacja charakteryzuje się zaś biurokracją i prostymi powiązaniem z otoczeniem. System planowania jest scentralizowany, decyzje podejmowane są na szczycie władzy. Rolą menedżerów jest planowanie i kontrolowanie, a pracownicy wykonują polecenia. Metafora określająca kulturę dyrektywną to „machina”.

W przypadku kultury reaktywnej celem jest reagowanie. Skuteczność i efektywność działań jest niska, a ich kierunek określają sojusze polityczne. Planowanie jest chaotyczne, bez długoterminowej i konsekwentnej ścieżki celów. Ważne dla kierunków rozwoju organizacji są zawiązywane sojusze polityczne. Metafora kultury reaktywnej to gra, walka.

Spośród wielu klasyfikacji kultur organizacyjnych na uwagę zasługuje również typologia oparta na wartościach konkurujących autorstwa K. S. Camerona i R. S. Quinna. Pozwala ona zidentyfikować dominujący typ kultury organizacyjnej w organizacji: hierarchii, klanu, rynku, adhokracji<sup>66</sup>. Ich wyróżnienie dokonane zostało w oparciu o 4 kryteria: elastyczność i swobodę działania, stabilność i kontrolę, orientację na sprawy wewnętrzne i integrację oraz orientację na pozycję w otoczeniu i różnicowanie. Metoda ta znajduje szerokie zastosowanie w zarządzaniu, zarówno w organizacjach prywatnych jak i publicznych.

---

<sup>66</sup> K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

## Kapitał społeczny jako uwarunkowanie sprawności samorządowego zarządzania publicznego

Jednym z czynników warunkujących sprawność samorządowego zarządzania publicznego jest kapitał społeczny. Zwraca na to uwagę teoria biurokratycznej efektywności (*bureaucratic efficiency*). Wskazuje ona, że kapitał społeczny sprzyja skuteczności instytucjonalnej w dwojaki sposób: wzmacnia skłonność urzędników do lepszej współpracy ze sobą, po drugie usprawnia relacje pomiędzy władzami publicznymi, urzędnikami, jednostkami organizacyjnymi urzędu. Zdaniem Woolcocka sprawność administracji publicznej musi iść w parze ze współpracą pomiędzy sferą publiczną a społeczną i prywatną przy silnym wsparciu istniejących norm i wartości społecznych, które zapewnią, iż współpraca ta będzie służyła dobru wspólnemu<sup>67</sup>. Związek pomiędzy kapitałem społecznym a rozwojem lokalnym i sprawnym działaniem instytucji podnoszony był w pracach i udowodniany na podstawie empirycznych badań przez wielu autorów [por. Putnam 1995<sup>68</sup>, 2000<sup>69</sup>; Cusack 1999<sup>70</sup>; Sztompka 1999<sup>71</sup>; Fukuyama 1997<sup>72</sup>; Uslaner 1999<sup>73</sup>; Gorzelak, Jałowiecki 1998<sup>74</sup>, Inglehart 1997<sup>75</sup>, Rice 2001<sup>76</sup>, Cooper, Knight, Blackmore 2005<sup>77</sup>, Coffe i Geys 2006<sup>78</sup>].

Kapitał społeczny jest różnie definiowany. P. Bourdieu traktuje go jako sumę rzeczywistych lub potencjalnych zasobów, które wiążą się z posiadaniem trwałej sieci związków opartych na wzajemnej znajomości i uznaniu, cechujących się różnym

---

<sup>67</sup> M. Woolcock, *Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework*, Theory and Society, Vol. 27(2), 1998.

<sup>68</sup> R. Putnam, *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Wyd. Znak, Kraków, 1995.

<sup>69</sup> R. Putnam, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon and Schuster, New York 2000.

<sup>70</sup> T.R.Cusack, *Social capital, institutional structures, and democratic performance: A comparative study of German local governments*, European Journal of Political Research, Vol. 35, 1995, pp. 1–34.

<sup>71</sup> P. Sztompka, *Kulturowe imponderabilia szybkich zmian społecznych: zaufanie, lojalność, solidarność*, (w:) Sztompka, P. (red.) *Imponderabilia wielkiej zmiany: mentalność, wartości i więzy społeczne czasów transformacji*, WN PWN, Warszawa 1990.

<sup>72</sup> F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa, 1997.

<sup>73</sup> E.M. Uslaner, *Democracy and social trust*, (w:) Warren, M. (ed.) *Democracy and Trust*, Cambridge University Press, Cambridge 1999.

<sup>74</sup> G. Gorzelak, B. Jałowiecki, *Koniunktura gospodarcza i mobilizacja społeczna w gminach*, Wyd. EUROREG, Uniwersytet Warszawski, Warszawa, 1998.

<sup>75</sup> R. Inglehart, *Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies*, Princeton University Press, New York, 1997.

<sup>76</sup> T.W. Rice, *Social capital and government performance in Iowa communities*, Journal of Urban Affairs, Vol. 23(3–4), 2001, pp. 375–389.

<sup>77</sup> L. Cooper, Knight, B., Blackmore, S., *Social Capital in Croatia*, Crane House, Newcastle Centris UK, 2005.

<sup>78</sup> H. Coffe, Geys, B., *Institutional Performance and Social Capital: An Application to the Local Government Level*, Journal of Urban Affairs, Vol. 27(5), 2006.

stopniem zinstytucjonalizowania<sup>79</sup>. Z kolei J. Coleman uznaje go za cechę struktury relacji społecznych, która wspiera konkretne działania jednostek podejmowane w jej ramach<sup>80</sup>. F. Fukuyama definiuje go jako zespół wartości i nieformalnych norm obowiązujących w grupie społecznej, które umożliwiają współdziałanie<sup>81</sup>. Z kolei w ujęciu Putnama kapitał społeczny odnosi się do takich cech organizacji społecznej jak sieci, normy, i zaufanie, które ułatwiają koordynację i współpracę dla wzajemnych korzyści<sup>82</sup>.

Główną korzyścią z istnienia wysokiego kapitału społecznego jest obniżenie kosztów transakcyjnych, czyli m.in. kosztów związanych z zawieraniem umów, postępowaniem sądowym i innymi działaniami formalnymi. Dotyczy to przede wszystkim gospodarczej sfery życia. W innych dziedzinach, wysoki poziom kapitału społecznego łączy się z funkcjonowaniem zdrowego państwa obywatelskiego oraz tworzeniem grup i stowarzyszeń będących wypełnieniem pomiędzy państwem a rodziną. Brak kapitału społecznego powoduje powstawanie dysfunkcji społecznych i może prowadzić do braku lub obniżania rozwoju gospodarczego<sup>83</sup>.

Znaczną wartość poznawczą i informacyjną ma również ujęcie definicyjne kapitału społecznego zaproponowane przez M. Theiss, która postrzega kapitał społeczny jako kategorię polityki społecznej. Według niej oznacza on sieć powiązań społecznych i związane z nimi normy społeczne, które przyczyniają się do współdziałania osób dla poprawy indywidualnej sytuacji życiowej oraz dla zapobiegania i rozwiązywania problemów społecznych.<sup>84</sup> Autorka wskazuje również, że pomiar tak rozumianego kapitału społecznego jest możliwy na dwóch poziomach: indywidualnym (jednostkowym) oraz kolektywnym, w tym: rodzinnym (gospodarstwa domowego), instytucji (organizacji), środowiska lokalnego, kraju.<sup>85</sup>

---

<sup>79</sup> A. Rymsza, *Klasyczne koncepcje kapitału społecznego*, (w:) Kaźmierczak T. Rymsza M (red.) *Kapitał Społeczny* Ekonomia Społeczna, ISP, Warszawa 2007, s.24.

<sup>80</sup> W. Bokajło, *Amerykańskie korzenie kapitału społecznego*, (w:) M. Klimowicz, W. Bokajło (red.) *Kapitał społeczny*. Interpretacje, impresje, operacjonalizacja, DeDeWu, Warszawa 2010, s. 28.

<sup>81</sup> R. Brol, *Kapitał społeczny w gospodarce lokalnej*, (w:) Brol R. (red) *Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 3, Wrocław 2008, s. 316.

<sup>82</sup> R.D. Putnam, *Samotna gra w kręgle. Upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

<sup>83</sup> K. Sierocińska, *Kapitał społeczny. Definiowanie, pomiar i typy*, *Studia ekonomiczne, Economic Studies*, nr 1 (LXVIII), 2011, s.71.

<sup>84</sup> M. Theiss, *Krewini-znajomi-obywatele. Kapitał społeczny a lokalna polityka społeczna*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2008, s.6.

<sup>85</sup> Tamże, s.41.

## Rozdział 2. Zarządzanie strategiczne rozwojem społeczno-gospodarczym – ujęcie teoretyczne<sup>86</sup>

### 2.1. Planowanie strategiczne

Planowanie strategiczne jest częścią dyscypliny zarządzania strategicznego, która z kolei stanowi element zarządzania ogólnego oznaczającego w ujęciu ogólnym działalność kierowniczą polegającą na ustalaniu celów i powodowaniu ich wykonania.



**Rysunek 5.**  
**Charakterystyka zarządzania jako koordynowania wysiłków zbiorowych**

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Krupski, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wydanie V, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Prace Naukowe Nr 1, Seria: Zarządzanie i Marketing, Wydawnictwo I-BiS, Wrocław 2004, s. 34.

W strukturze zarządzania samorządu, podobnie jak w przypadku zarządzania każdą inną organizacją, należy wyróżnić trzy kolejne poziomy: strategiczny, taktyczny i operacyjny. Pierwszym etapem postępowania w zarządzaniu gospodarką lokalną lub regionalną jest etap formułowania celów rozwoju (strategia), kolejnym – etap wyznaczania metod ich realizacji (taktyka), trzecim – etap wdrażania przyjętych rozwiązań i kontroli ich wykonania (działania operacyjne).

<sup>86</sup> Niniejszy rozdział powstał na bazie fragmentu książki Justyny Przywojskiej pt. *Nowe zarządzanie i governance w pracy socjalnej*, CRZL, Warszawa 2014.





**Rysunek 6.**  
**Piramida zarządzania w samorządzie terytorialnym**

Źródło: opracowanie własne

Proces złożony z powyższych etapów określany jest mianem zarządzania strategicznego. Poprawne zarządzanie strategiczne wymaga zachowania właściwej kolejności postępowania oraz konsekwencji i dokładności na każdym z wyżej wymienionych poziomów zarządzania.<sup>87</sup>

**Tabela 9.**  
**Hierarchia decyzji planistycznych**

|                        | Decyzje  |  |   |
|------------------------|--|--|---|
|                        | Strategiczne   | Taktyczne  | Operacyjne  |
| <b>Czas</b>            | 3 lata i więcej  | rok  | bieżące   |
| <b>Orientacja</b>      | zewnętrzna   | wewnętrzna   | zewnętrzna  |
| <b>Cel</b>             | efektywność, wzrost w długim okresie   | w długim okresie produktywność, optymalne wykorzystanie zasobów                            | przetwarzanie, realizacja zadań, rozwiązanie bieżącego problemu |
| <b>Zakres</b>          | nowe produkty i rynki, nowe przedsięwzięcia  | wykorzystanie zasobów, organizacja   | budżet, harmonogram, monitorowanie i kontrola                   |
| <b>Charakterystyka</b> | nieustrukturalizowane, złożone, podejmowane na najwyższym szczeblu, odnoszące się do całej organizacji | dotyczą sposobów realizacji konkretnej strategii w wybranym obszarze i w określonym czasie | proste, rutynowe, podejmowane na każdym szczeblu                |

Źródło: K. Klincewicz (red), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016, s. 128.

<sup>87</sup> T. Domański, *Planowanie i programowanie rozwoju kontekście reformy ustrojowej państwa*, (w:) Planowanie i programowanie rozwoju w świetle reformy ustrojowej państwa, Agencja Rozwoju Komunalnego, Zgierz 1998, s. 48.

W teorii organizacji przez planowanie strategiczne rozumie się w pełni sformalizowany proces długofalowego planowania, stanowiący ważny element zarządzania strategicznego, stosowany do określenia i realizacji celów organizacji.<sup>88</sup> Planowanie strategiczne dla potrzeb samorządu terytorialnego można określić jako systematyczne, ciągłe działania, podczas których samorząd przewiduje i planuje przyszłość, analizuje zmiany zachodzące w otoczeniu, wybiera priorytetowe cele rozwoju, określa odpowiednie etapy i procedury ich realizacji oraz realne środki do ich osiągnięcia.

Zarządzanie strategiczne to zarządzanie zorientowane na realizację długookresowych celów w warunkach zakładanej zmienności otoczenia.<sup>89</sup> Zarządzanie strategiczne w samorządzie terytorialnym to proces tworzenia zintegrowanych, długofalowych i wielowariantowych koncepcji (planów), a następnie ich wdrażania i monitorowania rezultatów. Jest to działalność wielowątkowa i skomplikowana, bowiem samorząd to przestrzeń i zamieszkujący ją ludzie, którzy z założenia mają sami sobą kierować poprzez wybranych reprezentantów<sup>90</sup>. Przeważnie lokalne interesy grupowe i partykularne są uwikłane w sieć sprzecznych interesów. Strategiczny sposób zarządzania w samorządzie terytorialnym ma charakter aktywny i dąży do realizacji określonej wizji przyszłości.<sup>91</sup> W tak rozumianym procesie zarządzania od samorządów terytorialnych oczekuje się działań proaktywnych, czyli nastawionych na przewidywanie i przeciwdziałanie niepożądanym zmianom w jednostce terytorialnej i w jej otoczeniu, a także zorientowanych na jak najlepsze wykorzystanie wszystkich zasobów lokalnych w celu wszechstronnego rozwoju. Takie podejście do zarządzania przeciwstawiane jest zachowaniom reaktywnym, polegającym jedynie na bieżących reakcjach na zmiany otoczenia oraz likwidacji już istniejących zagrożeń dla wspólnoty lokalnej.<sup>92</sup>

---

<sup>88</sup> I. Penc-Pietrzak, *Strategie biznesu i marketingu*, Biblioteka Menedżera, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s.27.

<sup>89</sup> Y.Venna, *Planowanie i zarządzanie strategiczne: nowe koncepcje w administracji publicznej*, Służba Cywilna Nr 2, 2001, s. 121-122.

<sup>90</sup> H. Gawroński, *Zarządzanie strategiczne w samorządach lokalnych*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s.32.

<sup>91</sup> A. Smolarek, *Etapy tworzenia strategii rozwoju lokalnego - studium przypadku gminy Jeżów Sudecki*, (w:), *Gospodarka lokalna w teorii i praktyce*, pod red. E. Sobczak, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001, s.288.

<sup>92</sup> J. Jeżak, *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990, s.131.

Kluczową rolę w zarządzaniu rozwojem jednostek terytorialnych pełnią niewątpliwie strategia rozwoju, czyli kompleksowa, perspektywiczna koncepcja rozwoju jednostki terytorialnej, wytyczająca cele i kierunki działania oraz reguły i etapy osiągania tych celów.

W ogólnym ujęciu, strategia jest to koncepcja systemowego działania, polegająca na:

- formułowaniu długookresowych celów organizacji,
- określaniu zasobów i środków niezbędnych do realizacji tych celów
- określaniu sposobów postępowania (reguł działania, wytycznych) zapewniających optymalne rozmieszczenie oraz wykorzystanie zasobów w celu elastycznego reagowania na wyzwania otoczenia i zapewnienia organizacji korzystnych warunków egzystencji i rozwoju.

Zgodnie z zapisami ustawy o samorządzie województwa, strategia rozwoju województwa jest dokumentem obligatoryjnym, który uwzględnia w szczególności następujące cele: 1) pielęgnowanie polskości oraz rozwój i kształtowanie świadomości narodowej, obywatelskiej i kulturowej mieszkańców, a także pielęgnowanie i rozwijanie tożsamości lokalnej; 2) pobudzanie aktywności gospodarczej; 3) podnoszenie poziomu konkurencyjności i innowacyjności gospodarki województwa; 4) zachowanie wartości środowiska kulturowego i przyrodniczego przy uwzględnieniu potrzeb przyszłych pokoleń; 5) kształtowanie i utrzymanie ładu przestrzennego.

Strategia rozwoju województwa zawiera w swojej strukturze następujące bazowe elementy: 1) diagnozę sytuacji społeczno-gospodarczej województwa; 2) określenie celów strategicznych polityki rozwoju województwa; 3) określenie kierunków działań podejmowanych przez samorząd województwa dla osiągnięcia celów strategicznych polityki rozwoju województwa. Powinna ona zawierać także cele średniookresowej strategii rozwoju kraju, krajowej strategii rozwoju regionalnego, odpowiednich strategii ponadregionalnych, a także cele i kierunki koncepcji przestrzennego zagospodarowania kraju.

W obszarze lokalnej i regionalnej polityki i pomocy społecznej dokumentem koordynującym zadania jednostkowe jest strategia rozwiązywania problemów społecznych (poziom lokalny) lub strategia polityki społecznej (poziom regionalny). Jest to długofalowa koncepcja działania, stanowiąca podstawę realizacji przyjętych wzorów interwencji społecznych, podejmowanych w celu poprawy tych zjawisk występujących w obrębie danej społeczności, które oceniane są negatywnie.

Współcześnie wymienić można dwa powody, dla których samorządy terytorialne opracowują własne strategie: konieczność wykorzystania instrumentów planistycznych w procesie sterowania rozwojem oraz przymus prawny. Kryterium prawne opracowania strategii lokalnych dotyczy wybranych dokumentów, z których większość ma charakter sektorowy (tym samym programy nie pełnią funkcji koordynacji działań w ramach lokalnej polityki rozwoju, a raczej stanowią narzędzia wykonawcze dla poszczególnych branż i dziedzin rozwoju). Wskazać tu należy choćby lokalne strategie rozwiązywania problemów społecznych. Główną przesłanką ich przygotowania są przepisy ustawy o pomocy społecznej<sup>93</sup>. Zasadniczym powodem tworzenia lokalnych strategii rozwiązywania problemów społecznych jest przepis art. 17 ustawy o pomocy społecznej, nakładający na gminy obowiązek opracowania takich dokumentów. Według tego przepisu do obowiązkowych zadań własnych gminy należy między innymi: *„opracowanie i realizacja gminnej strategii rozwiązywania problemów społecznych ze szczególnym uwzględnieniem programów pomocy społecznej, profilaktyki i rozwiązywania problemów alkoholowych i innych, których celem jest integracja osób i rodzin z grup szczególnego ryzyka”*. Z art. 17 wyraźnie wynika, że gmina nie może uchylić się od obowiązku opracowania i uchwalenia strategii.

Z kolei według art. 19 ustawy o samorządzie powiatu do zadań własnych powiatu należy: *„opracowanie i realizacja powiatowej strategii rozwiązywania problemów społecznych, ze szczególnym uwzględnieniem programów pomocy społecznej, wspierania osób niepełnosprawnych i innych, których celem jest integracja osób i rodzin z grup szczególnego ryzyka – po konsultacji z właściwymi terytorialnie gminami”*. Podobnie w przypadku województwa ustawa określa, że do zadań własnych realizowanych przez samorząd wojewódzki należy: *„opracowanie, aktualizowanie i realizacja strategii wojewódzkiej w zakresie polityki społecznej będącej integralną częścią strategii rozwoju województwa obejmującej w szczególności programy: przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu, wyrównywania szans osób niepełnosprawnych, pomocy społecznej, profilaktyki i rozwiązywania problemów alkoholowych, współpracy z organizacjami pozarządowymi – po konsultacji z powiatami”* (art. 21).

---

<sup>93</sup> Art. 17, 19, 21 ustawy z dnia 12 marca 2004 o pomocy społecznej, Dz.U. z 2004r., Nr 64, poz. 593.

Drugim ważnym powodem, dla którego lokalni władarze decydują się na opracowywanie strategii jest nowa pozycja samorządu terytorialnego w realizacji polityki rozwoju. Podstawą funkcjonowania samorządu terytorialnego w Polsce jest jego samorządność i samodzielność, co przejawia się w nieskrępowanej wskazówkami innych organów publicznych działalności w ramach przepisów prawa oraz możliwości planowania i prowadzenia własnej polityki rozwoju.<sup>94</sup> Restytucja samorządu terytorialnego przywróciła jednostkom terytorialnym prawowitego i rzeczywistego gospodarza, a wbudowanie samorządu w strukturę państwa rozpoczęło proces dostosowawczy kształtowania administracji do potrzeb państwa zorientowanego na gospodarkę rynkową.<sup>95</sup>

Zarządzanie rozwojem lokalnym wymaga od włodarzy lokalnych oraz ich administracji nie tylko racjonalnego gospodarowania posiadanymi zasobami, ale również przewidywania i wykorzystania zmian zachodzących w otoczeniu oraz umiejętnego godzenia i koordynowania partykularnych oczekiwań wielu interesariuszy. Rozpatrując rozwój lokalny jako sytuację, w której dochodzi do zwiększenia się sumy indywidualnych szans rozwoju różnych kategorii mieszkańców i uczestników życia publicznego w gminie, doskonale oddajemy poziom skomplikowania tego zjawiska. Wobec takich uwarunkowań zarządzanie i planowanie strategiczne jest niemalże koniecznością, bowiem daje władzom lokalnym możliwość koordynowania zachowań poszczególnych członków wspólnoty oraz inspirowania, wspomagania i kontrolowania procesów społeczno-gospodarczych na danym terenie.<sup>96</sup> Dodatkowo, posiadanie aktualnej strategii rozwoju, czy strategii rozwiązywania problemów społecznych jest warunkiem koniecznym w procesie aplikowania o środki z funduszy strukturalnych, stanowiących obecnie niezwykle istotne źródło finansowania inwestycji prorozwojowych.

Warto w tym miejscu dokonać podsumowania cech samorządowego zarządzania strategicznego:

---

<sup>94</sup> E.J. Nowacka, *Samorząd terytorialny w administracji publicznej*, Wydawnictwo Prawnicze PWN, Warszawa 1997, s.31.

<sup>95</sup> J. Stępień, *Pozakręcone państwo*, Samorząd Terytorialny, nr 5, 1995.

<sup>96</sup> A. Łuczyszyn, *Nowe kierunki rozwoju lokalnego ze szczególnym uwzględnieniem peryferyjnych ośrodków w metropoliach*, CeDeWu. pl, Warszawa 2013, s. 58-60, A. Nowakowska, *Strategia jako narzędzie stymulowania rozwoju gminy*, (w:) Jewtuchowicz A. (red.) *Strategiczne problemy rozwoju miast i regionów*, Zakład Ekonomiki Regionalnej i Ochrony Środowiska Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000, s.85.

- Efektywne i profesjonalne planowanie strategiczne jest procesem ciągłym, reagującym na zmiany zachodzące w otoczeniu.
- Uwzględniając udział społeczności lokalnej, pomaga samorządom sformułować wspólnie akceptowane cele i tak kierować rozwojem lokalnym, by je osiągnąć.
- Procedura planowania strategicznego ułatwia porządkowanie celów i zadań rozwoju lokalnego, określa jakie plany są do zrealizowania, jakie są niezbędne do tego zasoby, w jaki sposób osiągnąć założone cele.
- W przeciwieństwie do innych metod planistycznych, efektywne planowanie strategiczne powinno skupiać się na wykonalnych, a nie jedynie pożądanym przedsięwzięciach- musi ono zawierać realistyczną ocenę lokalnych zasobów, szans i zagrożeń, a także prognozę nakładów niezbędnych dla wykonania zaplanowanych zamierzeń.

Dodatkowo, jako zalety planowania strategicznego wymienia się<sup>97</sup>: redukcję niepewności funkcjonowania i rozwoju, wynikającej ze zmian w otoczeniu danej jednostki przestrzennej oraz przyzwyczajenie przedstawicieli administracji publicznej do działania w warunkach niepewnego otoczenia.

## **2.2. Metodyka tworzenia strategii**

Proces planowania strategicznego jest w pełni sformalizowany. Oznacza to między innymi, że podczas tworzenia strategii należy ściśle przestrzegać metod i zasad składających się na tę technikę planistyczną. Przygotowanie strategii jednostki samorządu terytorialnego powinno zawierać co najmniej:

- diagnozę stanu istniejącego,
- analizę strategiczną,
- wyznaczenie wizji i misji,
- wytyczenie i hierarchizację celów działania,
- sformułowanie wariantów strategii,
- wybór strategii optymalnej,
- określenie horyzontu czasowego,

---

<sup>97</sup> M. Ziółkowski, *Proces formułowania strategii rozwoju gminy*, (w:) Samorząd terytorialny a rozwój lokalny, pod red. M. Majchrzaka i A. Zalewskiego, Monografie i opracowania nr 483, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2000, s.59.

- wybór liczbowych wskaźników realizacji celów strategicznych i określenie zasad monitoringu i ewaluacji strategii,
- wskazanie źródeł finansowania strategii i potencjalnych kosztów jej realizacji.

W dużym uproszczeniu strategię samorządowe można zdefiniować jako wieloletnie plany zawierające deklarację wizji rozwoju, opis kluczowych problemów i projektów działania.<sup>98</sup> Poszczególne etapy tworzenia i wdrażania strategii prezentuje poniższa tabela.<sup>99</sup>

**Tabela 10.**  
**Procedury tworzenia strategii lokalnych**

| SKŁADOWE PROCESU ZARZĄDZANIA   | ETAPY TWORZENIA STRATEGII                             | CHARAKTERYSTYKA DZIAŁAŃ   |
|--------------------------------|---|---|
| <b>Procedury diagnostyczne</b> | Diagnoza jednostki terytorialnej                      | Kompleksowa charakterystyka jednostki terytorialnej, oraz wskazanie głównych trendów i kluczowych problemów rozwoju. Diagnoza powinna charakteryzować się ujęciem problemowym, dynamicznym i całościowym. Jej wyniki należy opublikować w formie raportu i upowszechnić wśród planistów i wykonawców strategii.                                     |
|                                | Analiza strategiczna uwarunkowań realizacji strategii | Identyfikacja strategicznych zasobów jednostki, głównych barier rozwoju, oraz pozycji jednostki w otoczeniu (najpopularniejsza metoda: SWOT)  |
| <b>Procedury postulatywne</b>  | Określenie wizji i misji                              | Zdefiniowanie wyobrażenia o przyszłym, docelowym stanie jednostki. Zwięźle sformułowany zasadniczy cel strategii.   |
|                                | Hierarchizacja i operacjonalizacja celów              | Określenie jasnej ścieżki realnych, mierzalnych, konkretnych i skoordynowanych celów, umożliwiającej stopniową realizację strategii. Wytyczenie hierarchii celów i działań realizacyjnych na 3 poziomach: strategicznym, taktycznym i operacyjnym. Wskazane jest także systematyczne opracowanie projektów realizacyjnych dla poszczególnych celów. |
|                                | Określenie horyzontu                                  | Wyznaczenie ram czasowych   |

<sup>98</sup> A. Miszczuk, *Samorząd terytorialny jako stymulator lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, (w:) A. Miszczuk, M. Miszczuk, K. Żuk (red.) *Gospodarka samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 175.

<sup>99</sup> W podobny sposób procedury planistyczne charakteryzują A. Karwacki i M. Grewiński, wyróżniając 7 etapów realizacji strategii: diagnozowanie, prognozowanie, programowanie, wdrażanie, projektowanie, realizacja projektów, ocena skuteczności.

|                              |  |   |
|------------------------------|--|---|
|                              | czasowego realizacji strategii           | realizacji poszczególnych celów i działań. Sprecyzowanie horyzontu czasowego całego planu strategicznego. W warunkach członkostwa Polski w UE strategię samorządowe są programowane na okres min. 7 lat, co wpływa na ich skoordynowanie z programami operacyjnymi, w ramach których finansowane są inwestycje samorządowe) |
| <b>Procedury aplikacyjne</b> | Określenie kosztów i źródeł finansowania | Kalkulacja kosztów realizacji zaprogramowanych działań, wyznaczonych do realizacji w pierwszym okresie (programowanie średniookresowe). Wskazanie potencjalnych źródeł finansowania. Opracowanie wieloletnich planów inwestycyjnych i prognoz finansowych jako narzędzi wspomagających realizację strategii.                |
|                              | Określenie zasad i procedur monitoringu  | Przypisanie wskaźników realizacji do poszczególnych celów strategicznych, taktycznych i działań operacyjnych. Wyznaczenie zespołu monitorującego strategię i określenie w formie regulaminu zasad jego prac. Określenie formy sprawozdawczości z postępów w realizacji strategii, a także terminu jej aktualizacji.         |

Źródło: J. Przywojska, *Planistyczne i programowe funkcje samorządu terytorialnego. Fasada czy realne oddziaływanie?*, Polityka Społeczna, Nr 11-12, 2009.

Strategie pełnią szereg funkcji w zarządzaniu jednostkami samorządu terytorialnego. Do najistotniejszych zalicza się: koncentrację, aktywizację, spójność, orientację, elastyczność i pozycjonowanie<sup>100</sup>.

**Tabela 11.**  
**Funkcje strategii**

| Funkcje strategii   | Charakterystyka funkcji strategii   |
|---------------------|---|
| <b>Koncentracja</b> | zogniskowanie wszelkich działań podejmowanych przez władze lokalne na priorytetowych problemach rozwoju jednostki, a także efektywne alokowanie ograniczonych środków   |
| <b>Aktywizacja</b>  | pobudzanie i inicjowanie myślenia zbiorowego, zespołowy sposób poszukiwania rozwiązań lokalnych problemów społecznych i wspólne wytyczanie pożądanych kierunków rozwoju |

<sup>100</sup> Szerzej pisze na ten temat K. Heffner, *Strategie rozwoju lokalnego i regionalnego*, (w:) Gospodarka regionalna i lokalna, red. Z. Strzelecki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 172.



|                       |   |
|-----------------------|---|
| <b>Spójność</b>       | sposobność i narzędzie eliminowania i łagodzenia konfliktów ujawniających się w skali lokalnej oraz sposób harmonizacji działań różnych kategorii aktorów sceny lokalnej  |
| <b>Orientacja</b>     | konsekwentne ukierunkowanie różnego typu działań podejmowanych w jednostce terytorialnej na osiągnięcie wyznaczonych w strategii priorytetów  |
| <b>Elastyczność</b>   | kształtowaniem umiejętności wcześniejszego rozpoznania przyszłych uwarunkowań realizacji polityk lokalnych oraz podejmowania stosownych działań w zależności od stopnia urzeczywistniania się któregoś z antycypowanych scenariuszy przyszłości |
| <b>Pozycjonowanie</b> | ustalenie pozycji konkurencyjnej jednostki w otoczeniu  |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie K. Heffner, *Strategie rozwoju lokalnego i regionalnego*, (w:) Gospodarka regionalna i lokalna, red. Z. Strzelecki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 172.

Biorąc pod uwagę znaczenie planu strategicznego dla rozwoju lokalnego, warto zastanowić się kogo należy włączyć w sam proces planowania. Najczęściej funkcję inicjatora i koordynatora przyjmuje na siebie samorząd terytorialny, jednak dziedzina planowania strategicznego jest na tyle skomplikowana, iż do prac nad strategią bardzo często zapraszani zostają niezależni eksperci. Do głównych zalet takiego rozwiązania należy między innymi możliwość poznania opinii osoby nie związanej z organizacją (a przez to bardziej obiektywnej).

W procesie planowania strategicznego istotne znaczenie przypisuje się także partycypacji społecznej, czyli aktywnemu zaangażowaniu lokalnej/regionalnej społeczności w przygotowanie strategii rozwoju. Partycypacja oznacza realny udział obywateli w życiu publicznym i społecznym lub, bardziej szczegółowo, rozpatrywana jest jako zaawansowana dwukierunkowa relacja między samorządem a obywatelami, respektująca zasady partnerstwa i dialogu.<sup>101</sup> W ramach tak rozumianej partycypacji, różni interesariusze mają wpływ na sprawy publiczne, a także wspólnie sprawują kontrolę nad inicjatywami na rzecz rozwoju, decyzjami i zasobami, które ich dotyczą<sup>102</sup>.

Literatura branżowa wskazuje, że strategia zakłada aktywne uczestnictwo wszystkich zainteresowanych podmiotów w jej formułowaniu i realizacji. Część autorów zaleca wprost tzw. partycypacyjną (uczestniczącą) metodę tworzenia planów strategicznych. Polega ona na trwałym powołaniu zbiorowego podmiotu, stanowiącego

<sup>101</sup> *Citizens as Partners. OECD Handbook on Information, Consultation and Public Participation in Policy-Making, Governance*, OECD Publishing 2001, p.15.

<sup>102</sup> World Bank, *World Bank Participation Sourcebook*, Environment Department Papers Participation Series Washington D.C. World Bank, 1995, s. 2.

reprezentację społeczności lokalnej w pracach nad strategią.<sup>103</sup> Działania ekspertów, władz, pracowników administracji samorządowej i przedstawicieli społeczności lokalnej powinny się wzajemnie uzupełniać i wspomagać w procesie formułowania strategii samorządowych.

Jednak w procesie planowania strategicznego rzadko stosuje się pełne włączenie mieszkańców. Zdecydowanie częściej wykorzystywane są mechanizmy konsultacji społecznych stanowiących zorganizowany sposób uzyskiwania przez administrację samorządową opinii oraz stanowisk od osób lub instytucji, których pośrednio lub bezpośrednio dotyczą skutki proponowanych przez administrację działań.<sup>104</sup> Konsultacjom społecznym przypisuje się szereg istotnych funkcji, w tym: informacyjną, partycypacyjną, identyfikacyjną, kreatywną, korygującą, organizacyjną, edukacyjną, prewencyjną.<sup>105</sup> Służą one między innymi:

- poinformowaniu mieszkańców o sprawach stanowiących przedmiot konsultacji;
- gromadzeniu opinii mieszkańców;
- poprawie trafności procesów decyzyjnych i zwiększeniu responsywności zarządzania samorządowego;
- pozyskaniu akceptacji społeczności lokalnej dla proponowanych rozwiązań;
- badaniu nastrojów społecznych i diagnozie potencjalnych sytuacji konfliktowych;
- zainteresowaniu mieszkańców procesami zarządzania gminą.

Poniższy rysunek prezentuje pozytywne efekty zaangażowania interesariuszy w planowanie rozwoju.

---

<sup>103</sup> Przykładowo: W. Kłosowski, J. Warda, *Wyspy szans. Jak budować strategię rozwoju lokalnego*, Biblioteka Rozwoju Lokalnego, Bielsko-Biała 2001, s. 86, P. Swianiewicz, U. Klimska, A. Mielczarek, *Nierówne koalicje-liderzy miejscy w poszukiwaniu nowego modelu zarządzania rozwojem*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004, s. 135-140.

<sup>104</sup> D. Długosz, J.J. Wygnański, *Obywatele współdecydują. Przewodnik po partycypacji społecznej*, Warszawa 2005.

<sup>105</sup> Szerzej można o tym przeczytać w: Zychowicz Z. (red.), *Przeprowadzanie konsultacji społecznych w samorządzie*, Instytut Rozwoju Regionalnego, Szczecin 2011, s. 10.



**Rysunek 7.**  
**Efekty zaangażowania interesariuszy w planowanie strategiczne rozwoju**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie R. Blair, *Public Participation and Community Development: the Role of Strategic Planning*, PAQ Spring 2004, pp. 102 –106.

Przy założeniu, że partycypacja społeczna może wywołać powyższe pozytywne efekty, poważną wątpliwość budzi fakt izolowanego/menedżerskiego opracowywania strategii. W końcu są to dokumenty zorientowane przede wszystkim na pobudzanie rozwoju, rozwiązywanie problemów i uciążliwych kwestii dotyczących społeczności lokalnej czy regionalnej. Tym bardziej powinny uwzględniać i jasno artykułować opinie i potrzeby mieszkańców i innych aktorów lokalnych. Warto się w tym miejscu zastanowić nad odmiennością ról podczas tworzenia strategii. Władza lokalna i jej administracja patrzą na wspólnotę mieszkańców z perspektywy podmiotu odpowiedzialnego za realizację zadań publicznych, dysponującego środkami publicznymi i działającego w obszarze ustalonym prawem. Samorząd terytorialny jest, co prawda samodzielny, ale nie autonomiczny (musi respektować przepisy prawa wyższego rzędu, czyli obowiązujące powszechnie na terenie kraju). Podporządkowanie przepisom administracyjnym, oraz pełna informacja na temat środków finansowych

pozostających w dyspozycji, to czynniki, które nakładają na władze i urzędników wyraźną rolę w procesie tworzenia strategii – obiektywizowanie, urealnianie jej zapisu. Z drugiej strony, mogą jednak prowadzić do zniekształcenia opinii samorządu na temat oczekiwań mieszkańców. Z punktu widzenia władzy za priorytetowe mogą być uznane jedynie zadania obowiązkowe lub stosunkowo łatwe do finansowania. Z kolei sami mieszkańcy wniosą do strategii obiektywną wiedzę na temat własnych problemów, oczekiwań i potrzeb. Im bardziej zróżnicowaną część populacji włączymy w pracę nad strategią, tym głębiej sięgnie diagnoza lokalnych bądź regionalnych uwarunkowań.

Metoda partycypacyjna nie jest jednak pozbawiona ryzyka. Wymaga umiejętnego skoordynowania postaw interesariuszy oraz nauczania ich współpracy w imię interesu społecznego, nierzadko stojącego w sprzeczności z ich indywidualnymi oczekiwaniami. Stawia też wyzwanie przekonania wspólnoty o ograniczonych możliwościach finansowych i kompetencyjnych władz. Świadomi tych trudności włodarze, decydują się również na trzecie możliwe rozwiązanie i zlecają opracowanie planu strategicznego ekspertom. Jest to korzystna opcja, pod warunkiem, że mają oni pełnić rolę doradczą – wykorzystywać znajomość metody strategicznego planowania i sprawować funkcję moderatora warsztatów strategicznych, korzystając ze swej neutralnej pozycji osób obiektywnych – nie wywodzących się ze środowiska lokalnego, nie reprezentujących pozostałych dwóch stron (władzy lokalnej i administracji oraz mieszkańców).

### **Diagnoza strategiczna**

Przed rozpoczęciem tworzenia strategii należy możliwie dokładnie poznać sytuację wewnętrzną jednostki terytorialnej i jej otoczenie. Punktem wyjścia do formułowania strategii jest diagnoza prospektywna, pozwalająca na ocenę stanu istniejącego oraz wskazanie głównych trendów i kluczowych problemów rozwoju.<sup>106</sup> Prawidłowo opracowana diagnoza powinna charakteryzować się ujęciem problemowym, dynamicznym i całościowym a zgromadzone w niej informacje powinny zostać poddane ocenie, w oparciu o kryteria porównawcze, funkcjonalne i społeczne <sup>107</sup>. Niestety diagnostyczna część strategii samorządowych bardzo rzadko obejmuje porównania faktycznego stopnia zaspokojenia potrzeb członków wspólnoty z ich oczekiwaniami. Głównym tego powodem jest fakt, iż diagnozy są z reguły przygotowywane w oparciu

---

<sup>106</sup> E. Wysocka, *Strategia rozwoju gminy*, Samorząd terytorialny, nr 7-8, 1993.

<sup>107</sup> M. Ziółkowski, *Proces formułowania strategii rozwoju gminy*, (w:) Samorząd terytorialny a rozwój lokalny, praca zbiorowa pod red. M. Majchrzaka i A. Zalewskiego, Monografie i opracowania nr 483, SGH, Warszawa 2000, s. 68.

o dane zastane, a ich autorzy rzadko stosują badania ankietowe wśród mieszkańców lub ich reprezentantów. Poniższy rysunek prezentuje kryteria, których uwzględnienie w procesie diagnostycznym jest zalecane.



**Rysunek 8.**  
**Kryteria diagnostyczne w strategiach samorządowych**

Źródło: Opracowanie własne.

Prawidłowo opracowana diagnoza stanu istniejącego powinna charakteryzować się ujęciem **problemowym, dynamicznym i całościowym**. Jej wyniki należy opublikować w formie raportu, z którym powinni zaznajomić się wszyscy zaangażowani w proces tworzenia i wdrażania strategii. Przykładowe zestawienie składowych diagnozy lokalnej prezentuje tabela.

**Tabela 12.**  
**Składowe diagnozy lokalnej**

| Obszar diagnostyczny           | Składowe   |
|--------------------------------|--|
| <b>środowisko przyrodnicze</b> | zasoby, stopień ich degradacji (identyfikacja głównych źródeł zagrożeń) oraz ochrony (parki krajobrazowe, rezerваты, obiekty chronione itd.)               |
| <b>lokalna ekonomia</b>        | liczba i struktura branżowo – wielkościowa podmiotów gospodarczych, tempo wzrostu lokalnej produkcji, nowoczesność produkcji, perspektywy rozwoju itp.     |
| <b>infrastruktura</b>          | wszelkie informacje o mediach (woda, gaz, elektryczność, kanalizacja, oczyszczalnie ścieków), ceny i dostępność usług transportowych i telekomunikacyjnych |

|  |   |
|--|---|
| <b>położenie geograficzne i komunikacyjne</b>    | lokalizacja względem przejść granicznych, dużych ośrodków miejskich czy ważnych szlaków transportowych, znaczenie gminy w systemie osadniczym (jednostki osadnicze o charakterze konkurencyjnym i komplementarnym), relacje z sąsiednimi gminami (związki funkcjonalne)   |
| <b>infrastruktura ekonomiczna</b>                | istniejące banki, instytucje ubezpieczeniowe, agencje rozwoju lokalnego, giełdy, instytucje szkoleniowe   |
| <b>nieruchomości</b>                             | dostępność, ceny terenów oraz lokali, ceny usług budowlanych i modernizacyjnych   |
| <b>demografia</b>                                | identyfikacja obszarów wyludniających się, charakterystyka struktur demograficznych i zasobów pracy (płeć, wiek, wykształcenie), struktur etnicznych (mniejszości narodowe i religijne), identyfikacja zagrożeń wynikających z lokalnej struktury demograficznej  |
| <b>potencjał społeczny</b>                       | identyfikacja potrzeb lokalnej społeczności oraz przejawów jej aktywności (liczba organizacji pozarządowych, komitety społeczne, frekwencja wyborcza, analiza budżetu partycypacyjnego), charakterystyka sektora ekonomii społecznej, działalność jednostek kultury, działalność jednostek pomocniczych, kapitał ludzki mieszkańców   |
| <b>problemy społeczne</b>                        | w szczególności ich rodzaj, nasilenie, źródła, obszary występowania, dynamika zmian, kategorie problemów: ubóstwo, niepełnosprawność, sytuacja osób starszych, alkoholizm, bezdomność, opieka zastępcza, dopalacze, wykluczenie cyfrowe, charakterystyka obszarów natężenia patologii społecznych i przestępczości (alkoholizm, narkomania, rozboje, kradzieże).  |
| <b>klienci pomocy społecznej</b>                 | sytuacja życiowa, możliwości i ograniczenia klientów  |
| <b>zasoby instytucjonalne pomocy społecznej</b>  | Potencjał jednostek organizacyjnych pomocy społecznej, potencjał partnerów współpracujących, identyfikacja potencjalnych kooperantów  |
| <b>warunki bytowe</b>                            | dostępność i ceny mieszkań, dostępność lokali socjalnych, dochody ludności, charakterystyka infrastruktury społecznej (szkoły, instytucje ochrony zdrowia, możliwości spędzania wolnego czasu)  |
| <b>możliwości finansowe władz lokalnych</b>      | struktura i dynamika budżetu, finansowanie pozabudżetowe, majątek gminy   |
| <b>interesariusze (udziałowcy, stakeholders)</b> | podmioty (firmy, instytucje, organizacje, urzędy, społeczności, jednostki), które nie są bezpośrednio zaangażowane w dany projekt, jednak jego wyniki mają na nie istotny wpływ. Z tego powodu są zainteresowane sukcesem lub niepowodzeniem projektu i mogą wywierać wpływ zarówno na projekt, jak i na organizację. Sporządzenie mapy interesariuszy i przewidywanych scenariuszy ich zachowań, może się okazać przydatną metodą wspierającą skuteczną realizację przedsięwzięć na rzecz rozwoju. |

Źródło: Opracowanie własne.

Planistyczne podejście do strategii zakłada przewidywalność otoczenia. W celu określenia wewnętrznej sytuacji organizacji oraz jej relacji z szerszym otoczeniem przeprowadzana zostaje analiza strategiczna. W latach 60. ubiegłego wieku popularność zdobył powszechnie używany dzisiaj model analizy SWOT (akronim od angielskich słów: Strengths (przewagi), Weaknesses (słabości), Opportunities (szanse) i Threats

(zagrożenia)). W teorii organizacji wskazuje się także na analizy benchmarkingowe. Benchmarking to porównywanie się z najlepszymi i rozwijanie swych umiejętności w tym samym kierunku<sup>108</sup>. Jest to metoda poszukiwania wzorcowych sposobów postępowania, umożliwiających osiągnięcie lepszych wyników poprzez uczenie się od innych. Polega na wybraniu wzorcowego konkurenta, czyli organizacji, z którą porównuje się własną organizację. W przypadku gminy metoda ta oznacza zatem porównywanie swych walorów i słabości z gminami – konkurentami. Z kolei, analiza SWOT, pozwala określić słabe i mocne strony organizacji oraz szanse i zagrożenia płynące z jej otoczenia.<sup>109</sup> W polskich realiach benchmarking samorządowy jest bardzo rzadko stosowany, większość strategii wykorzystuje metodę analizy SWOT.

**Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats Analysis** to metoda badania słabych i mocnych stron organizacji (oszacowania jej zasobów) na tle możliwych szans i zagrożeń (oceny środowiska). Stanowi oszacowanie, w jakim stopniu zasoby organizacji odpowiadają potrzebom i wymogom środowiska, w którym organizacja funkcjonuje i konkuruje. Analiza SWOT wykorzystuje prosty schemat klasyfikacji, dzieląc wszystkie czynniki mające wpływ na bieżącą i przyszłą pozycję organizacji wg:

- Miejsca powstawania – na zewnętrzne i wewnętrzne,
- Sposobu oddziaływania – na pozytywne i negatywne.

Ze skrzyżowania tych dwóch kryteriów powstają 4 grupy czynników:

- Silne strony organizacji (**wewnętrzne pozytywne**), którymi są przede wszystkim jej unikatowe zasoby i walory odróżniające ją od pozostałych organizacji;
- Słabe strony organizacji (**wewnętrzne negatywne**) – czyli te aspekty funkcjonowania organizacji, które ograniczają jej sprawność i mogą hamować jej rozwój;
- Szanse (**zewnętrzne pozytywne**) – czyli wszystkie wydarzenia i procesy w otoczeniu, które tworzą sprzyjającą dla organizacji sytuację;

---

<sup>108</sup>Szerzej: T.Bendell, L.Boulter, *Benchmarking. Jak uzyskać przewagę nad konkurencją*, Biblioteka Menedżera, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s.19, *Joint the Club?, Benchmarking for Best Value*, Improvment & Development Agency, Best Value Project Advisory Group, 2002, p.9.

<sup>109</sup> Szerzej: F.Krawszczyn, *Przesłanki wdrażania zarządzania strategicznego w samorządzie terytorialnym*, (w:), *Gospodarka lokalna w teorii i praktyce*, pod red. E. Sobczak, Prace Naukowe AE we Wrocławiu Nr 905, Wydawnictwo AE im O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001, s.256.

- Zagrożenia (**zewnętrzne negatywne**) – zbiór wydarzeń i procesów, które tworzą niekorzystną dla organizacji sytuację w otoczeniu (bariery, utrudnienia).

**Tabela 13.**  
**Grupy czynników w Analizie SWOT**

|           | wewnętrzne      | zewnętrzne        |
|-----------|-----------------|-------------------|
| negatywne | <b>SŁABOŚCI</b> | <b>ZAGROŻENIA</b> |
| pozytywne | <b>ATUTY</b>    | <b>SZANSE</b>     |

Źródło: Opracowanie własne

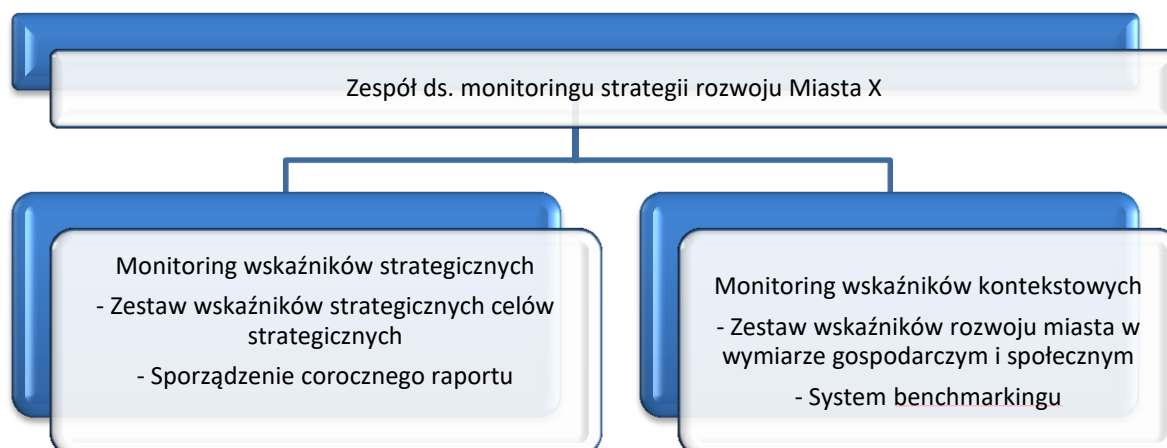
Analiza SWOT polega na zidentyfikowaniu wymienionych czterech grup czynników, opisanie ich wpływu na organizację, a także na określeniu możliwości organizacji w zakresie osłabiania lub wzmacniania siły ich oddziaływania.

### **Monitoring i sprawozdawczość**

Władze danej jednostki terytorialnej są jedynie jednym z wielu podmiotów strategicznego zarządzania samorządowego i podejmowane przez nie działania tylko w pewnym stopniu wpływają na pożądane zmiany. Odpowiednie zaangażowanie osób, instytucji i organizacji działających na danym obszarze zarówno w proces strategiczny, wdrażanie strategii, jak i jej monitorowanie i ewaluację pozwala pomnażać efekty zmian i może prowadzić do zmiany ścieżki rozwoju danego terytorium w długim okresie. Z tego powodu zestawy celów i działań strategicznych oraz wskaźników ich realizacji powinny podlegać uzgodnieniom z podmiotami, których dotyczą, w tym z interesariuszami wewnętrznymi – np. pracownikami instytucji wdrażającej.

Monitoring strategiczny powinien być przede wszystkim podstawą do podejmowania decyzji i być dopasowany do potrzeb osób na wysokich funkcjach kierowniczych i zarządczych. Z tego powodu musi przekazywać proste i stosunkowo łatwe w interpretacji wyniki, na podstawie których można szybko podjąć decyzję o kierunkach dalszych działań. Dane z systemu monitoringu powinny mieć więc funkcję komunikacyjną i możliwość prezentacji graficznej w skróconej formie.





**Rysunek 9.**  
**System monitorowania strategii rozwoju Miasta X**

Źródło: opracowanie własne

Na potrzeby opracowania i realizacji strategii można powoływać interdyscyplinarny zespół/konwent/forum ds. monitorowania strategii. Skład zespołu powinien być możliwie zróżnicowany, co umożliwi zgromadzenie różnych opinii, punktów widzenia i sformułowanie kompleksowych rekomendacji. Zespół powinien działać na podstawie regulaminu, podstawową formą działalności mogą być cykliczne posiedzenia. W wyniku prac zespołu powinno powstać narzędzie gromadzenia danych obrazujących postęp realizacji strategii. Poniższa tabela prezentuje przykładowy zestaw wskaźników przyjętych do oceny realizacji jednego z celów strategii Miasta X:

**Tabela 14.**  
**Narzędzie monitoringu Strategii Rozwoju Miasta X**

| Cel  | Opis   | Wskaźniki monitoringu        |      |      |      |      | Opis uszczegółowiający |      |
|--|--|------------------------------|------|------|------|------|------------------------|------|
|  |  | Nazwa wskaźnika              | Lata |      |      |      |                        |      |
|  |  |                              | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |                        | 2012 |
| Cel 1. Zdrowie, światło, kulturalne i z informatyzowane społeczeństwo                          |  |                              |      |      |      |      |                        |      |
| Priorytet 1.1 Tworzenie nowoczesnego programu sportowo-rekreacyjnego i kulturalnego dla miasta |  |                              |      |      |      |      |                        |      |
| Zadania  | 1.1.1. Rozszerzenie i zróżnicowanie oferty rekreacyjno-sportowej i kulturalnej dostosowanej do potrzeb odbiorców | Ilość wydarzeń kulturalnych  |      |      |      |      |                        |      |
|  |  | Ilość wydarzeń sportowych    |      |      |      |      |                        |      |
|  |  | Ilość uczestników            |      |      |      |      |                        |      |
|  |  | Ilość widzów                 |      |      |      |      |                        |      |
|  | 1.1.2. Rozszerzenie bazy działalności placówek kultury i   | Powierzchnia w m2 nowych lub |      |      |      |      |                        |      |

|  |      |  |
|--|------|--|
| rekreacji<br>unowocześnienie<br>sprzętu                  | oraz | zmodernizo<br>wanych<br>placówek<br>kultury i<br>rekreacji   |
|  |      | Ilość<br>zmodernizo<br>wanych lub<br>nowych<br>urządzeń  |
|  |      | Ilość<br>mieszkańców<br>miasta<br>korzystających z obiektów<br>kultury,<br>rekreacji i<br>sportu w<br>ciągu roku |
| 1.1.3. Zacieśnienie<br>współpracy pomiędzy<br>placówkami |      | Ilość<br>zrealizowa<br>nych projektów<br>we<br>współpracy<br>pomiędzy<br>placówkami                              |
|  |      | Ilość<br>podpisanych<br>umów,<br>porozumień<br>pomiędzy<br>placówkami  |

Źródło: Materiały niepublikowane Zespołu Monitorującego Strategię Rozwoju Miasta X.

Narzędzie powinno być systematycznie uzupełniane za cały okres obowiązywania strategii. Efekt działania zespołu ma stanowić raport z realizacji strategii, stanowiący podstawę prac nad aktualizacją dokumentu. Do potencjalnych największych barier utrudniających właściwą ewaluację strategii zaliczyć należy: niespójność danych pozyskiwanych z poszczególnych wydziałów i jednostek organizacyjnych, a nawet braki danych, brak znajomości założeń strategii przez urzędników i wykonawców, jak również brak ciągłości i zrozumienia działań strategicznych, powodowany konsekwencjami kadencyjności władz samorządowych.

Z kolei rozwiązania partycypacyjne w zakresie monitorowania strategii rozwojowych należy ocenić korzystnie w aspektach: wymiany poglądów i opinii różnych grup interesariuszy, wykorzystania wiedzy eksperckiej, umożliwiającej zarówno lepszą systematyzację i analizę danych, jak i zastąpienie i modyfikację wskaźników w zależności od jakości danych odnoszących się do poszczególnych zadań i priorytetów

strategii. Praca zespołu monitorującego służy również promocji działań prorozwojowych wśród przedstawicieli mieszkańców miasta.





Narzędzie uzupełniane jest przez naczelników poszczególnych wydziałów urzędu za cały okres obowiązywania strategii. Efektem działania zespołu jest raport z realizacji strategii rozwoju miasta, stanowiący podstawę prac nad kolejną aktualizacją dokumentu.

System monitorowania strategii rozwoju w Mieście X obejmuje następujące elementy:

- poziom wskaźników kontekstowych związanych z wizją rozwoju miasta oraz realizacją celów strategicznych,
- poziom wskaźników obrazujących realizację priorytetów i działań strategicznych,
- poziom analizy porównawczej z innymi gminami.

Poniżej prezentujemy przykładowe wizualizacje wyników procesu monitorowania rozwoju w mieście X.

**Tabela 15.**  
**Grafika wskaźników ogólnego rozwoju Miasta X**

| Wskaźnik   | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | Grafika  | Interpretacja   |
|--|------|------|------|------|------|--|---|
| <b>Bezrobocie – udział bezrobotnych zarejestrowanych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym</b> | 7,5  | 8,4  | 9,0  | 9,7  | 10,8 |  | Bezrobocie wzrasta, sytuacja negatywna                      |
| <b>Przyrost rzeczywisty na 1 tys. mieszkańców</b>  | -1,6 | -1,3 | -1,7 | -3,5 | -5,4 |  | Przyrost mieszkańców jest ujemny i wzrasta, trend negatywny |
| <b>Wskaźnik przedsiębiorczości na 1 tys. mieszkańców</b>   | -    | 93   | 95   | 95   | 97   |  | Wskaźnik przedsiębiorczości rośnie, trend pozytywny         |
| <b>Fundacje, stowarzyszenia i organizacje społeczne na 10 tys. mieszkańców</b>                   | 18   | 18   | 19   | 20   | 21   |  | Liczba organizacji pozarządowych wzrasta, trend pozytywny   |

Źródło: opracowanie na podstawie danych GUS

**Tabela 16.**  
**Grafika dla analizy benchmarkingowej (2012 r.)**

| Wskaźnik  | Miasto X | Gmina Y | Gmina Z | Gmina Q | Gmina S | Ocena |
|---|----------|---------|---------|---------|---------|-------|
| Wskaźnik bezrobocia (%)   | 10,8     | 10,9    | 14,8    | 13,9    | 8,2     |       |
| Przyrost rzeczywisty na 1 tys. mieszkańców (średnia dla lat 2002-2012)  | -1,5     | 1,2     | -3,3    | -5,2    | -3,6    |       |
| Wskaźnik przedsiębiorczości na 1 tys. mieszkańców                       | 97       | 107,7   | 90,7    | 71,7    | 102,5   |       |
| Fundacje, stowarzyszenia i organizacje społeczne na 10 tys. mieszkańców | 21       | 18      | 25      | 16      | 28      |       |

Źródło: opracowanie na podstawie danych GUS

**Tabela 17.**  
**System wskaźników dla Celu strategicznego 2. Czyste środowisko naturalne i racjonalne zagospodarowanie przestrzeni miasta**

| Priorytety   | Wskaźniki   | Ocena |
|--|---|-------|
| Stworzenie przyjaznych warunków dla lokalizacji potencjalnych inwestycji | Powierzchnia terenów przygotowana i przeznaczona na inwestycje w ha   |       |
|  | Powierzchnia terenów pozyskanych na inwestycje w ha   |       |
|  | Liczba nowych inwestycji na terenie miasta  |       |
|  | Liczba nowych inwestorów/podmiotów gospodarczych na terenie miasta  |       |
|  | Liczba w km nowej lub zmodernizowanej sieci wodociągowej  |       |
|  | Liczba w km nowej lub zmodernizowanej sieci kanalizacyjnej  |       |
|  | Liczba w km nowej lub zmodernizowanej sieci gazowej   |       |
|  | Liczba w km nowej lub zmodernizowanej sieci ciepłowniczej   |       |
|  | Liczba w km nowej lub zmodernizowanej sieci energetycznej   |       |
|  | Liczba gospodarstw nowo przyłączonych do sieci wodociągowej   |       |
|  | Liczba gospodarstw nowo przyłączonych do sieci kanalizacyjnej   |       |
|  | Liczba gospodarstw nowo przyłączonych do sieci gazowej  |       |
|  | Liczba gospodarstw nowo przyłączonych do sieci ciepłowniczej  | -     |
|  | Liczba gospodarstw nowo przyłączonych do sieci energetycznej  |       |
|  | Liczba w km nowej lub zmodernizowanej sieci drogowej  |       |
| Priorytety   | Wskaźniki   | Ocena |
| Stworzenie warunków do racjonalizowania przestrzeni miasta               | Podjęte uchwały o przystąpieniu do miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego, przyjęciu i zmianach planów |       |
|  | Powierzchnia terenu miasta z przywróconym ładem przestrzennym w ha  |       |
| Racjonalna polityka mieszkaniowa   | Liczba zrealizowanych nowych inwestycji w budownictwie mieszkaniowym  |       |
|  | Liczba pozyskanych lokali mieszkalnych w obrębie posiadanego zasobu mieszkaniowego                                |       |
|  | liczba sprzedanych lokali mieszkaniowych  |       |
|  | liczba osób zasiedlonych w pozyskanych lokalach mieszkaniowych  |       |
|  | liczba mieszkańców poddanych eksmisji   |       |
|  | Środki pozyskane ze sprzedaży posiadanego zasobu mieszkaniowego   |       |
| Poprawa stanu środowiska naturalnego                                     | Liczba zutylizowanych odpadów (w t)   |       |
|  | Liczba wysegregowanych odpadów na terenie gminy (w t)   |       |
|  | Liczba punktów segregacji odpadów segregowanych u źródła ich wytwarzania  |       |

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 18.**  
**Ocena realizacji celu 2**

| Wskaźniki dla celu 2                                  | Wartość  |
|---|----------|
| Liczba wskaźników monitorujących cel 1 poddana ocenie | 26       |
| Liczba wskaźników oceniona pozytywnie                 | 14 (54%) |
| Liczba wskaźników oceniona negatywnie                 | 8 (31%)  |
| Liczba wskaźników oceniona neutralnie                 | 12 (29%) |

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 19.**  
**Ocena realizacji priorytetów 1, 2, 3 i 4 celu 2**

| Wskaźniki realizacji priorytetu 1 Stworzenie przyjaznych warunków dla lokalizacji potencjalnych inwestycji | Wartość  |
|--|----------|
| Liczba wskaźników monitorujących priorytet 1 poddana ocenie  | 15       |
| Liczba wskaźników oceniona pozytywnie  | 10 (67%) |
| Liczba wskaźników oceniona negatywnie  | 4 (27%)  |
| Liczba wskaźników oceniona neutralnie  | 0        |

| Wskaźniki realizacji priorytetu 2 Stworzenie warunków do racjonalizowania przestrzeni miasta | Wartość  |
|--|----------|
| Liczba wskaźników monitorujących priorytet 2 poddana ocenie                                  | 2        |
| Liczba wskaźników oceniona pozytywnie  | 2 (100%) |
| Liczba wskaźników oceniona negatywnie  | 0        |
| Liczba wskaźników oceniona neutralnie  | 0        |





| Wskaźniki realizacji priorytetu 3 Racjonalna polityka mieszkaniowa | Wartość |
|--|---------|
| Liczba wskaźników monitorujących priorytet 3 poddana ocenie        | 6       |
| Liczba wskaźników oceniona pozytywnie                              | 1 (17%) |
| Liczba wskaźników oceniona negatywnie                              | 3 (50%) |
| Liczba wskaźników oceniona neutralnie                              | 2 (33%) |

| Wskaźniki realizacji priorytetu 4 Poprawa stanu środowiska naturalnego | Wartość |
|--|---------|
| Liczba wskaźników monitorujących priorytet 4 poddana ocenie            | 3       |
| Liczba wskaźników oceniona pozytywnie                                  | 1       |
| Liczba wskaźników oceniona negatywnie                                  | 1       |
| Liczba wskaźników oceniona neutralnie                                  | 1       |

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 20.**  
**Ocena realizacji celu 2 – podsumowanie**

| Priorytety   | Ocena   |
|--|---|
| Stworzenie przyjaznych warunków dla lokalizacji potencjalnych inwestycji |  |
| Stworzenie warunków do racjonalizowania przestrzeni miasta               |  |
| Racjonalna polityka mieszkaniowa   |  |
| Poprawa stanu środowiska naturalnego                                     |  |

Źródło: opracowanie własne.

### 2.3. System zarządzania strategicznego w Polsce

Zgodnie z wytycznymi koncepcji New Public Management, która opiera się na założeniu, że w sektorze publicznym można wdrażać proefektywnościowe rozwiązania z zakresu organizacji i zarządzania właściwe dla sektora prywatnego, zarządzanie strategiczne stało się jednym z narzędzi szeroko wykorzystywanych zarówno na poziomie państwa jak i w samorządzie terytorialnym<sup>110</sup>.

Przedsięwzięcia na rzecz popularyzacji strategicznego zarządzania rozwojem jednostek samorządu terytorialnego podejmowano w Europie pod koniec lat 90. Dobrym przykładem ilustrującym te działania jest Program The Cities of Change zainicjowany przez Bank Światowy we współpracy z Bertelsmann Foundation. Utworzono wówczas klaster lokalnego rozwoju ekonomicznego (LED), grupujący miasta krajów Europy Środkowej, Wschodniej, krajów bałtyckich i bałkańskich, celem opracowania zindywidualizowanych długookresowych koncepcji rozwoju ich terytoriów.

Program The Cities of Change miał nie tylko zachęcić miasta uczestniczące do przygotowania własnych koncepcji rozwoju, ale przede wszystkim nauczyć władarzy lokalnych właściwego wykorzystania techniki zarządzania strategicznego. Głównym zadaniem programu było dostarczenie praktycznej wiedzy na temat rozwiązań, które mogą być wykorzystywane przez samorządy i społeczności lokalne, aby zrozumieć, zaprojektować i

<sup>110</sup> Antony J., Fryer K., Ogden S., *Performance management in the public sector*, International Journal of Public Sector Management, Vol. 22(6), 2009.

wdrożyć zintegrowany system strategicznego zarządzania rozwojem <sup>111</sup>. Również w Polsce w ramach specjalistycznych programów pomocowych realizowano działania na rzecz implementacji zarządzania strategicznego w sektorze publicznym (jako przykład wskazać warto Program Phare RAPID, czy Program Rozwoju Instytucjonalnego lub Poakcesyjny Program Wsparcia Obszarów Wiejskich). Implementacja zarządzania strategicznego w kierowaniu rozwojem lokalnym, regionalnym i krajowym poprzez opracowanie długookresowych strategii (programowanie) przynosi następujące korzyści:

- Programowanie to element mechanizmu interwencyjnego. Program jest zapowiedzią aktywnej postawy odpowiednich podmiotów względem rozwoju danej jednostki samorządu terytorialnego.
- Programowanie to integralna część polityki. Program to swego rodzaju zapis sposób porządkowania procedury prowadzenia polityki.
- W sytuacjach, gdy polityka pomija programowanie mamy do czynienia z postawą reaktywną wobec pojawiających się problemów. Programowanie jest warunkiem koniecznym aktywnego podejścia do realizacji polityk publicznych <sup>112</sup>.

Polska wprowadziła system zarządzania rozwojem, który ma usprawnić kierowanie polityką rozwoju państwa. Polityka rozwoju państwa pozwala określać cele rozwojowe kraju i planować, w jaki sposób zostaną zrealizowane na poziomie rządowym i samorządowym. Podstawą podejmowanych działań prorozwojowych jest Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju oraz szczegółowy dokument - Założenia systemu zarządzania rozwojem Polski, który Rada Ministrów przyjęła 27 kwietnia 2009 r. Prace nad systemem zarządzania rozwojem oznaczały nie tylko przygotowanie nowych strategii, ale też przegląd i uporządkowanie obowiązujących dokumentów oraz uchylenie tych, które były nieaktualne. Przyjęty przez rząd w 2009 roku Plan uporządkowania strategii rozwoju, przewidywał ograniczenie liczby strategii rozwoju do 9 strategii zintegrowanych, które realizują długo- i średniookresową strategię rozwoju kraju. W efekcie liczba strategii

---

<sup>111</sup> G. Swinburn, Murphy F, *Local Economic Development Strategic Planning And Practice Casebook with cases from the Humber Region, United Kingdom Zenica Municipality, Bosnia & Herzegovina Vushtri Municipality, Kosovo Smolyan Municipality, Bulgaria City Of Rezekne, Latvia City Of Poprad, Slovak Republic*, [online] <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTURBANDEVELOPMENT/EXTLED/0,,contentMDK:20276638~menuPK:402646~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:341139~isCURL:Y~isCURL:Y,00.html>

<sup>112</sup> T. Kudłacz, *Programowanie rozwoju regionalnego i lokalnego*, [w:] Z. Strzelecki (red.), *Gospodarka regionalna i lokalna*, Wydawnictwo PWN, Warszawa, 2008, s. 125

i programów rządowych zmniejszyła się z 406 w 2007 r. do około 90.<sup>113</sup> W systemie zarządzania rozwojem do głównych dokumentów strategicznych zaliczyć należy zatem 9 strategii zintegrowanych, dotyczących istotnych obszarów funkcjonowania państwa:

**Tabela 21.**  
**Zintegrowane strategie krajowe**

| <b>Strategia krajowa</b>  | <b>Podmiot odpowiedzialny za koordynację</b>      |
|---|---|
| <b>Strategia innowacyjności i efektywności gospodarki</b>                       | Ministerstwo Gospodarki                           |
| <b>Strategia rozwoju kapitału ludzkiego</b>                                     | Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej |
| <b>Strategia rozwoju transportu</b>   | Ministerstwo Infrastruktury i Budownictwa         |
| <b>Strategia Bezpieczeństwo energetyczne i środowisko</b>                       | Ministerstwo Energii                              |
| <b>Strategia Sprawne Państwo</b>  | Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji   |
| <b>Strategia rozwoju kapitału społecznego</b>                                   | Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego     |
| <b>Krajowa strategia rozwoju regionalnego – Regiony Miasta Obszary wiejskie</b> | Ministerstwo Rozwoju                              |
| <b>Strategia zrównoważonego rozwoju wsi, rolnictwa i rybactwa</b>               | Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi              |
| <b>Strategia rozwoju systemu bezpieczeństwa narodowego</b>                      | Ministerstwo Obrony Narodowej                     |

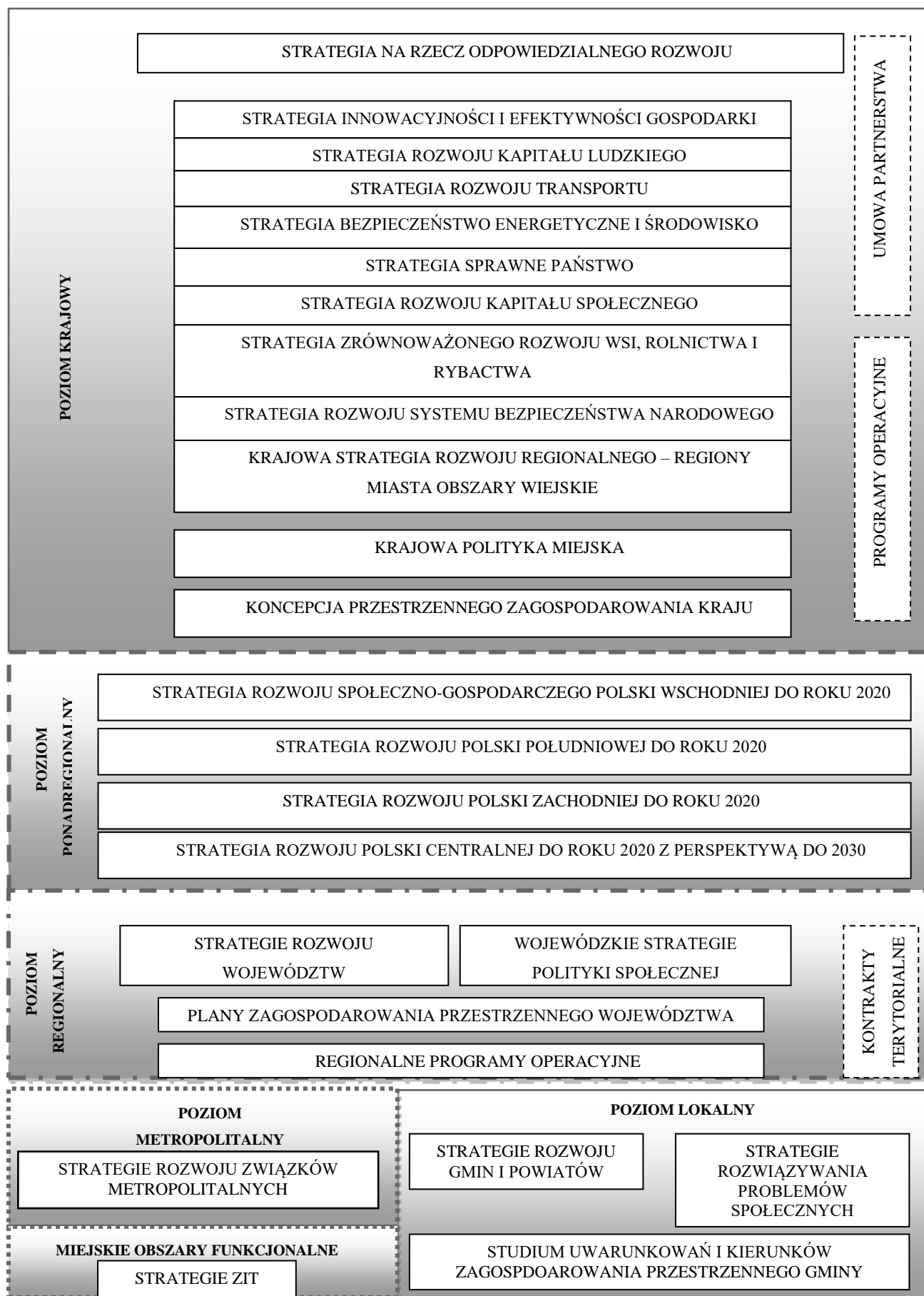
Źródło: opracowanie własne.

Określenie strategii zintegrowane oznacza, iż dokumenty te łączą planowanie społeczne, gospodarcze i przestrzenne. W swych zapisach uwzględniają także powiązania pomiędzy różnymi dziedzinami i obszarami rozwoju, co ma prowadzić do lepszej koordynacji i zwiększać skuteczność działania. W obowiązującym w Polsce systemie wszystkie rządowe i samorządowe programy rozwoju powinny być zgodne z zapisami strategii zintegrowanych.

Trzonem utworzonego systemu jest Strategia na rzecz odpowiedzialnego rozwoju, w oparciu o którą Rada Ministrów podejmuje decyzje dotyczące rozwoju kraju.

<sup>113</sup> Przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 24 listopada 2009 r. dokument Plan uporządkowania strategii rozwoju wprowadził działania porządkujące w obszarze obowiązujących dokumentów strategicznych i ograniczył liczbę strategii z 42 do 9 nowych strategii rozwoju (tzw. strategii zintegrowanych).





**Rysunek 10.**  
**System zarządzania rozwojem społeczno-gospodarczym kraju**  
 Źródło: opracowanie własne.

**Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.; SOR)**<sup>114</sup> została przyjęta przez Radę Ministrów 14 lutego 2017 r. Jest to aktualizacja funkcjonującej wcześniej średniookresowej strategii rozwoju kraju, (*Strategii Rozwoju Kraju 2020*). SOR to kluczowy dokument o zasięgu ogólnopolskim, stanowiący wytyczne dla średnio- i długofalowej polityki gospodarczej. Strategia ma odpowiadać na kluczowe wyzwania rozwojowe Polski, tzw. pułapki rozwojowe, do których zaliczono: średni dochód, brak równowagi, przeciętny produkt, demografię oraz słabość instytucjonalną. Poza powyższymi pułapkami jako bariery rozwojowe kraju wskazano: rozwarstwienie społeczne i utrzymujące się zróżnicowania przestrzenne w poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego.

W strategii określono podstawowe uwarunkowania, cele i kierunki rozwoju kraju w wymiarze społecznym, gospodarczym, regionalnym i przestrzennym w perspektywie roku 2020 i 2030. Przyjęty w niej **model rozwoju, to rozwój odpowiedzialny oraz społecznie i terytorialnie zrównoważony**. Priorytetem w tej koncepcji rozwojowej jest innowacyjność oraz koncentracja wsparcia na sektorach strategicznych, potencjalnych siłach napędowych polskiej gospodarki. Istotnym założeniem SOR jest dążenie do **zwiększenia odpowiedzialności instytucji państwa za kształtowanie procesów gospodarczych, społecznych i terytorialnych**.

Głównym celem SOR jest „**Tworzenie warunków dla wzrostu dochodów mieszkańców Polski przy jednoczesnym wzroście spójności w wymiarze społecznym, ekonomicznym, środowiskowym i terytorialnym**”. Oczekiwanym efektem realizacji *Strategii* ma być wzrost zamożności Polaków oraz inkluzja społeczna. Strategia zakłada zwiększenie przeciętnego dochodu gospodarstw domowych do 76-80% średniej UE do 2020 r., a do 2030 r. zbliżenie do poziomu średniej UE, przy jednoczesnym dążeniu do zmniejszania dysproporcji w dochodach między poszczególnymi regionami.

Strategiami odnoszącymi się do regionów są Krajowa strategia rozwoju regionalnego oraz strategie ponadregionalne. Na poziomie województw system zarządzania rozwojem kraju tworzą strategie rozwoju województw. Określają one uwarunkowania, cele i kierunki rozwoju regionalnego, politykę regionalną, zasady oraz mechanizmy współpracy oraz koordynacji działań podejmowanych przez Radę Ministrów na

---

<sup>114</sup> *Strategia na rzecz odpowiedzialnego rozwoju*, [online] <https://www.mr.gov.pl/strony/strategia-na-rzecz-odpowiedzialnego-rozwoju/informacje-o-strategii/>

poziomie krajowym, z działaniami podejmowanymi przez samorząd terytorialny na poziomie regionu. Ponadto według ustawy z dnia 6 czerwca 2006 roku o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz. U. z 2006r., Nr 227, poz. 1658 z późn.zm.) polityka rozwoju w skali regionu prowadzona jest przez samorząd województwa (art.3), na podstawie strategii rozwoju (art.4). Strategia rozwoju województwa jest ogólną, długofalową koncepcją kompleksowego zarządzania rozwojem regionu. Dokument ten koncentruje się na kwestiach ogólnych, prezentuje uwarunkowania, określa cele i kierunki rozwoju województwa. Strategia stanowi podstawę do opracowania szczegółowych, sektorowych programów rozwoju poszczególnych sfer funkcjonowania regionu. Obowiązek opracowania dokumentu został nałożony na województwa ustawą z 5 czerwca 1998 roku o samorządzie województwa (Dz. U. z 2001 r., Nr 142, poz. 1590 ze zm.). Ustawodawca określił rolę poszczególnych organów samorządu województwa w pracach nad strategią, procedurę przygotowywania oraz wytyczne dotyczące współpracy z innymi podmiotami przy formułowaniu dokumentu. Zgodnie z ustawą, zasady tryb i harmonogram opracowania określa szczegółowo uchwała sejmiku województwa.

Aspekt rozwoju społecznego, jako integralnego elementu strategii rozwoju regionu, uszczegóławiają zapisy regionalnej strategii polityki społecznej, opracowywanej przez regionalne ośrodki/centra polityki społecznej, będące jednostkami organizacyjnymi samorządu województwa. Obszar strategii wojewódzkiej w zakresie polityki społecznej precyzuje Ustawa o pomocy społecznej z dnia 12 marca 2004 r. (Dz. U. z 2004r. Nr 64, poz.593 ze zm.) w art. 21 pkt. 1. Ustawodawca określił, iż do obowiązków samorządu województwa należy opracowanie, aktualizowanie i realizowanie strategii polityki społecznej. Strategia ta winna obejmować w szczególności programy przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu, wyrównywania szans osób niepełnosprawnych, pomocy społecznej, profilaktyki i rozwiązywania problemów alkoholowych, współpracy z organizacjami pozarządowymi. Poza obligatoryjnym zakresem analizowane strategie zawierają także inne problemy i obszary oddziaływań, wynikające ze strategii rozwoju województw.

Strategie rozwoju województw i wojewódzkie strategie polityki społecznej stanowią podstawę długookresowej polityki rozwoju regionalnego, a jednocześnie są punktem odniesienia dla bieżących decyzji władz samorządowych. Niewątpliwie, aby móc sprawnie i skutecznie sterować rozwojem jednostki terytorialnej, należy dysponować

określoną, całościową koncepcją i wizją przyszłości, a także szczegółowymi planami realizacyjnymi wskazującymi priorytety rozwojowe regionalnych polityk sektorowych. Ponieważ opracowanie długofalowej koncepcji rozwoju regionu wymaga przeprowadzenia kompleksowej i drobiazgowej diagnozy jego sytuacji endo- i egzogenicznej, władze samorządowe realizują strategie rozwoju m.in. po to, by w możliwie najlepszy sposób (na danym etapie rozwoju społeczno – gospodarczego) wykorzystywać istniejące zasoby regionu i przygotować się do zmian prognozowanych w przyszłości<sup>115</sup>.

#### **2.4. Sprawność instytucjonalna jako składowa pomiaru rozwoju terytorialnego**

Zarządzanie publiczne jest osadzone w teorii ekonomii, zwłaszcza Nowej Ekonomii Instytucjonalnej (NEI). Zgodnie z jej założeniami czynniki instytucjonalne, zarówno formalne jak i nieformalne, w tym struktury rządzenia i sprawność administracji publicznej, będąca pochodną funkcjonujących instytucji, wpływają na poziom rozwoju gospodarczego kraju<sup>116</sup>. Instytucjom przypisuje się coraz większe znaczenie w kreowaniu potencjału rozwojowego i tworzeniu możliwości oddziaływania na rozwój<sup>117</sup>. Można założyć, że podobne zależności będą występować na poziomie krajowym i subnarodowym (regionalnym i lokalnym).

Administracja i władza samorządowa jest odpowiedzialna za wyznaczenie oraz realizację polityki rozwoju na swoim obszarze. Na jakość, efektywność i skuteczność funkcjonowania administracji samorządowej jako determinanty rozwoju lokalnego

---

<sup>115</sup> A. Frączkiewicz-Wronka, *Regionalny wymiar strategicznego myślenia i działania*, (w:) M.Grewiński, A. Karwacki (red.), *Strategie w polityce społecznej*, Warszawa: Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej, 2009.

<sup>116</sup> Por. D. Acemoglu, S. Johnson, J. Robinson, *Reversal of the Fortune: Geography, and Institutions in the Making of the Modern World Income Distribution*, Quarterly Journal of Economics, No 177, 2002, pp.1231-94. D.Acemoglu, S. Johnson, J. Robinson, *Institutions as the Fundamental Cause of Long-Run Growth*, Handbook of Economic Growth, No 1, 2005, p. 385-472; W. Easterly, *Growth implosions, debt explosions, and my Aunt Marilyn : do growth slowdowns cause public debt crises?*, Policy Research Working Paper Series 2531, The World Bank 2001; W. Easterly, R. Levine, D. Roodman, *New Data, New Doubts: Revisiting*, (w:) *Aid, Policies, and Growth*, Working Papers 26, Center for Global Development 2003; R. Hall, C. Jones, *Why Do Some Countries Produce So Much More Output per Worker Than Others?*, Quarterly Journal of Economics, Vol. 114, 1999, p. 83-116; D. Rodrik, A. Subramanian, F. Trebbi, *Institutions Rule: The Primacy of Institutions Over Geography and Integration in Economic Development*, Journal of Economic Growth, Vol. 9(2), 2004, pp. 131-65; B. Rothstein, J. Teorell, *What Is Quality of Government? A Theory of Impartial Government Institutions*, Governance, Vol. 21(2), 2008, pp. 165-190.

<sup>117</sup> Por. A. Wojtyna, *O badaniach nad „głębszymi” przyczynami wzrostu gospodarczego*, (w:) R. Rapacki, *Wzrost gospodarczy w krajach transformacji: konwergencja czy dywergencja?*, PWE, Warszawa 2009, s. 188-189.

i regionalnego wskazywał W. Dziemianowicz<sup>118</sup>. Również B. Gąciarz, podkreśla znaczenie sprawności instytucjonalnej i orientacji na dobro wspólne dla rozwoju lokalnego w powiatach. Zdaniem Sagan i Gawrońskiego interakcje czynnika instytucjonalnego i społecznego pozwalają budować bardziej złożone sieci współdziałania, zwiększające lokalny potencjał. A. Noworól uznaje, że koncepcje zarządzania publicznego (zwłaszcza governance) sprzyjają autoregulacji podsystemu zarządzania samorządowego, na którym powinno opierać się zarządzanie rozwojem<sup>119</sup>.

Warto odnieść się także do koncepcji kapitału terytorialnego, która pośrednio uwzględnia omawiane zagadnienie sprawności instytucjonalnej. Na kategorię tą składają się następujące czynniki rozwoju<sup>120</sup>:

- elementy materialne i niematerialne: kapitał społeczny, infrastruktura, dobra publiczne, prywatne środki trwałe z jednej strony oraz kapitał ludzki, przedsiębiorczość i kapitał społeczny – z drugiej.
- kategoria dóbr prywatnych i publicznych, ale również pośrednio dóbr społecznych, zasobów wspólnych i dóbr klubowych, dla których potrzebne są nowe style zarządzania i nowe rozwiązania polityczne w celu stworzenia konsensusu, wzajemnego zaufania, współdziałania i współpracy.
- elementy funkcjonalne i relacyjne, w postaci powiązań interpersonalnych i międzyinstytucjonalnych, stanowią „kapitał”, ponieważ ich stworzenie i utrzymanie są kosztowne i przyczyniają się do wspierania innowacji, kreatywności, poprawy stanu konkurencyjności gospodarczej.

Spośród wymienionych składowych kapitału terytorialnego odniesienie do sprawności instytucjonalnej występuje w drugiej grupie, gdy mowa jest o nowych stylach zarządzania i nowych rozwiązaniach politycznych umożliwiających budowanie atmosfery wzajemnego zrozumienia pomiędzy interesariuszami różnego typu dóbr oraz ich zaangażowania w proces ich zagwarantowania.

Powyższe rozważania uzasadniają możliwość, a nawet potrzebę uwzględniania kwestii sprawności samorządowego zarządzania publicznego w pomiarze rozwoju

---

<sup>118</sup> W. Dziemianowicz, *Pasywność samorządów lokalnych – problem realny*, [w:] P. Swianiewicz (red.), W. Dziemianowicz, *Gmina pasywna*, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, Seria: Studia, t. 117, Warszawa 2007, s. 9-10.

<sup>119</sup> A. Noworól, *Zarządzanie rozwojem w kontekście nowej polityki regionalnej*, Zarządzanie publiczne: koncepcje, metody, techniki, nr 169, 2013.

<sup>120</sup> ESPON SS-LR 2010, *Spatial Perspectives at Nuts-3 Level*. ESPON & Politecnico di Milano. s. 37

lokalnego i regionalnego. Całościowa identyfikacja poziomu rozwoju jest procesem trudnym i złożonym, a literatura przedmiotu wskazuje ponadto na niepowtarzalność i różnorodność procesów rozwojowych<sup>121</sup>. Zestawienie badań krajowych nad poziomem rozwoju lokalnego prezentuje poniższa tabela.

**Tabela 22.**

**Wskaźniki pomiaru potencjału rozwojowego na poziomie lokalnym**

| Autor/instytucja<br>(poziom<br>agregacji)        | Analizowane zmienne  |
|--|--|
| Czasopismo „Wspólnota” <sup>122</sup><br>(gminy) | Sukces kadencji 2010-2014 - ranking polskich gmin według typów. Wskaźnik sukcesu kadencji, będący jego podstawą, obliczony został za pomocą metody taksonomicznej – odległości od wzorca. Wskaźnik sukcesu kadencji składa się ze wskaźników częściowych: sukcesu finansowego (mierzona za pomocą zmian poziomu zamożności per capita oraz potencjalnych dochodów bieżących w latach 2010-13), sukcesu ekonomicznego (mierzonych wskaźnikiem zmian udziału bezrobotnych zarejestrowanych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym ogółem, liczby prywatnych podmiotów gospodarczych nowo zarejestrowanych w REGON na 1000 mieszkańców, udziałem nowo zarejestrowanych innowacyjnych podmiotów gospodarczych, dochodów budżetów samorządowych z tytułu udziału w podatku dochodowym od osób fizycznych per capita, dochodów budżetów samorządowych z tytułu udziału w podatku dochodowym od osób prawnych per capita w latach 2010-13), infrastrukturalnego (wydatki finansowane ze środków unijnych w latach 2011-2013, powierzchnia użytkowa mieszkań oddanych do użytkowania na 1000 mieszkańców, odsetek ludności korzystającej z oczyszczalni ścieków, odsetek ludności korzystającej z kanalizacji, odsetek ludności korzystającej z sieci gazowej, ścieżki rowerowe), edukacyjnego (Edukacyjna Wartość Dodana w szkołach gimnazjalnych w okresie 2011-2013, odsetek dzieci objętych wychowaniem przedszkolnym w wieku 3-5 lat – zmiana a w latach 2010-13). |
| Curulis <sup>123</sup><br>(gminy)                | Podsumowanie kadencji 2010-2014. Analiz dokonano dla grupy 2479 gmin wszystkich typów, dokonując podziału całej zbiorowości na 3 skupienia. Pomiary przeprowadzono dla następujących obszarów działania gminy: finanse, gospodarka, infrastruktura. Dla każdego obszaru przyjęto pakiet wskaźników częściowych, np. w obszarze finanse były to: średnia dynamika zmian dochodów z podatków i opłat lokalnych, średni udział dochodów z budżetu Unii Europejskiej do dochodów ogółem, średnia dynamika zmian kosztów administracyjnych, średni koszt obsługi długu w przeliczeniu na 1 mln kapitału, średni udział deficytu w przychodach   |

<sup>121</sup> G. Duché, *W poszukiwaniu lokalności w rozwoju lokalnym*, (w:) A. Jewtuchowicz (red.), *Strategiczne problemy rozwoju regionów w procesie integracji europejskiej*, Uniwersytet Łódzki Zakład Ekonomiki Regionalnej i Ochrony Środowiska, Łódź, 2001, s.10-14.

<sup>122</sup> P. Swianiewicz, J. Łukomska, *Sukces mijającej kadencji (2010-14)*, ranking czasopisma „Wspólnota” [online]

[https://www.google.pl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjdw\\_7osPDYAhUE\\_ywKHU3BCbUQFggoMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.wspolnota.org.pl%2Ffileadmin%2Fppliki%2FRobert\\_Wierzbicki%2Frankingi%2FNr\\_22\\_Ranking\\_-sukces\\_mijajacej\\_kadencji.pdf&usg=AOvVaw1pYkG-yc16CUGgcX2FGiGQ](https://www.google.pl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjdw_7osPDYAhUE_ywKHU3BCbUQFggoMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.wspolnota.org.pl%2Ffileadmin%2Fppliki%2FRobert_Wierzbicki%2Frankingi%2FNr_22_Ranking_-sukces_mijajacej_kadencji.pdf&usg=AOvVaw1pYkG-yc16CUGgcX2FGiGQ)

<sup>123</sup> S. Gawrońska, M. Klupczyński, Ł. Knade, Ł. Kryszak, A. Sośnicka, *Raport Podsumowanie kadencji 2010-2014*, Curulis. Doradztwo Samorządowe, Poznań 2015.

|  |  |
|--|--|
|  | zwrotnych.   |
| M. Stanny i in. <sup>124</sup> ,<br>(gminy – obszary wiejskie) | Elementy składowe skali poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego w agregacji lokalnej w projekcie „Monitoring rozwoju obszarów wiejskich”: dostępność przestrzenna, stopień dezagraryzacji gospodarki lokalnej, sektor rolniczy, sektor pozarolniczy, lokalne finanse publiczne, problematyka edukacyjna, stopień zrównoważenia rynku, aktywność społeczna, elementy warunków mieszkaniowych, problematyka demograficzna, spójność (zamożność i kompetencje) społeczności lokalnej. Do każdego z powyższych jedenastu elementów przypisano wskaźniki cząstkowe, wyróżniając wśród nich stymulanty i destymulanty. Dla przykładu, do budowy skali charakteryzującej zasób ludnościowy gminy w kategoriach struktury demograficznej przyjęto cztery wskaźniki: [W21] – odsetek ludności w wieku poprodukcyjnym, [W22] – współczynnik feminizacji w wieku 25–34 lata, [W23] – wskaźnik relacji dzieci–starzy, [W24] – przyrost naturalny na tysiąc mieszkańców.  |
| E. Nowak <sup>125</sup><br>(gminy)                             | W pomiarze użyto wskaźniki: liczba ludności w gminach według struktury wiekowej, przyrost naturalny, dochody własne gminy, wydatki na inwestycje, liczba pracujących w rolnictwie, w przemyśle, w budownictwie, handlu i naprawach, liczba bezrobotnych.   |
| J. Strojny <sup>126</sup><br>(gminy)                           | Analiza czynników opisujących potencjał rozwojowy gmin województwa podkarpackiego, obejmująca grupy czynników: zasoby ludzkie i rynek pracy, rolnictwo, turystyka, jakość życia, urbanizacja, aktywność gospodarcza, finanse samorządów.   |
| P. Swianiewicz i J. Łukomska <sup>127</sup><br>(gminy)         | W pomiarze uwzględniono dwa wskaźniki: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ statyczny (LED), służący porównaniu wartości wybranych zmiennym w jednym punkcie czasowym,</li> <li>▪ dynamiczny (DLED), uwzględniający zmianę sytuacji na przestrzeni kilku lat.</li> </ul> Obydwa wskaźniki były liczone za pomocą metody odległości od wzorca i uwzględniały następujący zestaw zmiennych: poziom bezrobocia (stopa bezrobocia w %), liczba zarejestrowanych w gminie prywatnych podmiotów gospodarczych przypadających na 1000 mieszkańców, liczba inwestorów z udziałem kapitału zagranicznego w przeliczeniu na 10 tys. mieszkańców, liczba dużych inwestorów zagranicznych (wg listy Państwowej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych – inwestycje ponad 1 mln USD), dochody z podatku dochodowego od osób prawnych (CIT) w przeliczeniu na jednego mieszkańca, dochody z podatku dochodowego od osób fizycznych (PIT) w przeliczeniu na jednego mieszkańca, baza podatkowa dla podatków i opłat lokalnych, rozumiana jako suma dochodów własnych powiększona o skutki udzielonych ulg, odroczeń, umorzeń i zwolnień podatkowych w przeliczeniu na jednego mieszkańca (dochody własne możliwe do zebrania <i>per capita</i> ) |
| I. Kulas <sup>128</sup><br>(gminy)                             | Badania nad poziomem rozwoju gmin województwa warmińsko-mazurskiego, w których wykorzystano syntetyczny wskaźnik rozwoju, oparty na taksonomicznej metodzie wzorca rozwoju. Uwzględnia on następujące zmienne: dochody własne budżetów gmin w przeliczeniu na mieszkańca, liczba pracujących na 1000 mieszkańców w wieku produkcyjnym, wodociągi w km na 1 mieszkańca, kanalizacja   |

<sup>124</sup> M. Stanny, A. Rosner, M. Drygas, I. Nurzyńska, M. Zagórski, *Monitoring rozwoju obszarów wiejskich. Etap I Synteza*, Fundacja Europejski Fundusz Rozwoju Wsi Polskiej, 2014.

<sup>125</sup> E. Nowak, *Przestrzenne zróżnicowanie potencjału rozwojowego gmin woj. świętokrzyskiego – metody typologii*, (w:) A. Kopczuk, M. Proniewski, *Finansowe aspekty rozwoju regionalnego*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2002, s. 302.

<sup>126</sup> J. Strojny, *Potencjał rozwojowy gmin podkarpackich*, (w:) Z. Ziolo (red.), *Uwarunkowania rozwoju i konkurencyjności regionów*, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Kraków, Rzeszów 2005, s. 181–193.

<sup>127</sup> P. Swianiewicz, J. Łukomska, *Władze samorządowe wobec lokalnego rozwoju gospodarczego. Które polityki są skuteczne?*, Samorząd Terytorialny, nr 6, 2004.

<sup>128</sup> I. Kulas, *Ocena stymulowania lokalnego rozwoju gospodarczego w gminach województwa warmińsko-mazurskiego*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, 2004, s. 85.

|   |   |
|---|---|
|   | w km na 1 mieszkańca, mieszkania w m <sup>2</sup> na 1 mieszkańca.  |
| J.A. Konkiel <sup>129</sup><br>(gminy)    | Do badania gmin województwa kujawsko-pomorskiego autor zastosował osiem cech statystycznych: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ księgozbiór na 1000 mieszkańców,</li> <li>▪ abonenci telefonii przewodowej na 1000 mieszkańców,</li> <li>▪ liczba osób objętych opieką społeczną w stosunku do ogólnej liczby ludności gminy,</li> <li>▪ dochód budżetu gminy w przeliczeniu na jednego mieszkańca,</li> <li>▪ liczba podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w systemie REGON na 1000 ludności gminy,</li> <li>▪ mieszkania oddane do użytku na 1000 ludności,</li> <li>▪ udział indywidualnych gospodarstw powyżej 50 ha użytków rolnych w ogólnej liczbie gospodarstw,</li> <li>▪ powierzchnia dróg gminnych na 1 km<sup>2</sup>.</li> </ul>  |
| J. Hryniewicz <sup>130</sup>              | Pomiar wyodrębnia dwie grupy czynników: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ finansową - wydatki inwestycyjne z budżetu gminy w przeliczeniu na 1000 mieszkańców, udział w podatkach na 1000 mieszkańców, dochody własne budżetu gminy na 1000 mieszkańców,</li> <li>▪ infrastrukturalną - ludność obsługiwana przez oczyszczalnie na 1000 mieszkańców, telefony na 1000 mieszkańców, drogi w km na 1000 mieszkańców.</li> </ul>  |
| A. Nowakowska <sup>131</sup><br>(gminy)   | Do analizy dynamiki rozwoju miast i zróżnicowań przestrzennych ich rozwoju w województwie łódzkim przyjęto zbiór 17 cech diagnostycznych, opisujących cztery obszary funkcjonowania i rozwoju miasta: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ obszar gospodarczy - udział ludności w wieku przed- i poprodukcyjnym w ludności w wieku produkcyjnym, udział pracujących w gospodarce narodowej ogółem do liczby ludności w wieku produkcyjnym, udział bezrobotnych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym, liczba podmiotów gospodarki narodowej ogółem na 1000 mieszkańców w wieku produkcyjnym,</li> <li>▪ infrastruktura techniczna - liczba abonentów telefonicznych na 1000 ludności, liczba placówek pocztowo-telekomunikacyjnych na 1000 mieszkańców, udział ludności korzystającej z sieci kanalizacyjnej,</li> <li>▪ infrastruktura społeczna - liczba mieszkań na 1000 ludności, liczba przychodni na 10 tys. ludności, liczba aptek na 10 tys. ludności, liczba bibliotek na 10 tys. ludności,</li> <li>▪ jakość życia - ludność na 1 ha powierzchni, przeciętna powierzchnia użytkowa mieszkań w m<sup>2</sup> na osobę, liczba izb w mieszkaniu, liczba lekarzy dentyków na 10 tys. Ludności, liczba wypożyczeń w bibliotekach w woluminach na 1 czytelnika.</li> </ul> |
| R. Czyszkiewicz <sup>132</sup><br>(gminy) | W badaniach nad rozwojem lokalnym gmin województwa zachodniopomorskiego, wykorzystano Wskaźnik Rozwoju Wspólnot Terytorialnych, którego koncepcja opiera się na Wskaźniku Rozwoju Społecznego (HDI) przyjętym przez ONZ dla oceny rozwoju poszczególnych państw świata. Punktem wspólnym dla tych dwóch wskaźników jest oparcie się na pieniądzu jako mierniku możliwości realizowania swoich potrzeb przez wspólnoty terytorialne. Według autora, podstawą określania  |

<sup>129</sup> J.A. Konkiel, *Analiza wewnątrzregionalnych zróżnicowań województwa kujawsko-pomorskiego*, (w:) W. Kosiedowski (red.) *Konkurencyjność gospodarcza regionu w warunkach nowego ustroju terytorialno-administracyjnego*, Acta Universitatis Nicolai Copernici, Toruń, 2000, s.105

<sup>130</sup> J. Hryniewicz, *Wymiary rozwoju gospodarczego gmin, Koniunktura gospodarcza i mobilizacja społeczna w gminach*, Studia Regionalne i Lokalne, nr 25, 1998, s.46.

<sup>131</sup> A. Nowakowska, *Zróżnicowanie rozwoju miast województwa łódzkiego*, (w:) M.Klamut, L. Cybulski (red.), *Polityka regionalna i jej rola w podnoszeniu konkurencyjności regionów*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław, 2000, s.229-230.

<sup>132</sup> R. Czyszkiewicz, *Wskaźnik Rozwoju Wspólnot Terytorialnych*, Studia Regionalne i Lokalne, nr 2, 2003, s. 80.



|  |  |
|--|--|
|  | <p>stopnia rozwoju gminy są następujące czynniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ udział dochodów własnych gminy w danym okresie w stosunku do całkowitego dochodu gminy uzyskanego w tym okresie (wyrażony w %),</li> <li>▪ udział wydatków inwestycyjnych w ogólnych wydatkach poniesionych przez gminę w danym okresie (wyrażony w %),</li> <li>▪ stopa ubóstwa (w %), jej miarą jest liczba mieszkańców gminy otrzymujących pomoc za pośrednictwem gminnych służb pomocy społecznej (niezależnie od tego, czy taką pomoc otrzymali jednokrotnie czy też wielokrotnie albo stale),</li> <li>▪ stopa bezrobocia (wyrażana w % bezrobotnych mieszkańców danego obszaru w stosunku do osób czynnych zawodowo). Miarą czynnika jest liczba bezrobotnych mieszkańców gminy zarejestrowanych w odpowiednim powiatowym urzędzie pracy.</li> </ul> |
| UNDP <sup>133</sup><br>(powiaty)   | HDI (Human Development Index) używany przez ONZ od lat dziewięćdziesiątych XX wieku. Jego algorytm wykorzystuje (od 2010 r.) następujące informacje: średnią długość życia, średnią liczbę lat nauki szkolnej w populacji osób 25 lat i więcej, średnią oczekiwaną długość edukacji osób ją rozpoczynających oraz skorygowany przez wartość nabywczą produkt krajowy brutto w przeliczeniu na mieszkańca. W stosunku do tej miary nie jest do końca jasne, czy odnosi się ona do rozwoju społeczno-gospodarczego, czy też raczej tylko do rozwoju społecznego.   |
| Wskaźnik Lokalnego Rozwoju Społecznego UNDP <sup>134</sup><br>(powiaty)            | Modyfikacją wskaźnika HDI zaproponowaną dla mniejszych jednostek jest LHDI (Local Human Development Index), którego test na danych dla Polski przedstawiono w Krajowym Raplocie o Rozwoju Społecznym. Polska 2012. Rozwój regionalny i lokalny Wskaźnik ten uwzględnia trzy komponenty: zdrowie, edukację oraz zamożność. Zastosowanie zaproponowanych wskaźników dla poziomu gminy może budzić wątpliwości. Zastosowano m.in. następujące miary: oczekiwana dalsza długość trwania życia noworodka, współczynnik zgonów na nowotwory i choroby serca, odsetek dzieci objętych edukacją przedszkolną w wieku 3–4 lata, średnia z wyników egzaminu gimnazjalnego dla części matematyczno-przyrodniczej oraz średni poziom zamożności mieszkańców.   |
| Polska Fundacja im. Roberta Schumana <sup>135</sup><br>(miasta na prawach powiatu) | Europolis. Zrównoważony rozwój miast - ranking opracowany w 2016 r. dla 66 polskich miast na prawach powiatu. Uwzględnia 4 płaszczyzny pomiaru: gospodarkę, społeczeństwo, politykę i środowisko. Wskaźnik zrównoważonego rozwoju został obliczony na podstawie 72 wskaźników cząstkowych.   |
| Polska Fundacja im. Roberta Schumana <sup>136</sup><br>(miasta na prawach powiatu) | Miasta uczące się – ranking opracowany w 2015 r. dla 66 polskich miast na prawach powiatu. Indeks miast uczących się składa się z 5 wskaźników grupowych obliczanych przy pomocy wskaźników cząstkowych dla obszarów: infrastruktura produkcyjna, kapitał ludzki, infrastruktura podstawowa i komunikacyjna, <b>współpraca</b> , łatwość prowadzenia biznesu.  |

Źródło: opracowanie własne.

Większość opracowanych dotychczas w Polsce wskaźników rozwoju społeczno-gospodarczego na poziomie lokalnym (powiatów i gmin) albo nie ma charakteru kompleksowego, tzn. nie uwzględniają wszystkich aspektów rozwoju lokalnego,

<sup>133</sup> [online] [http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2016\\_technical\\_notes.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2016_technical_notes.pdf)

<sup>134</sup> *Krajowy Raport o Rozwoju Społecznym Polska 2012. Rozwój regionalny i lokalny*, United Nations Development Programme, Warszawa 2012.

<sup>135</sup> P. Arak, M. Kusterka-Jefmańska, *Zrównoważony rozwój miast*, Europolis. Polska Fundacja im. Roberta Schumana, Warszawa, maj 2016, [online] [http://www.schuman.pl/pl/publikacje-fundacji-schumana/europolis/europolis-zrownowazony-rozwoj-miast/JOOMDOC\\_ROUTE\\_DOWNLOAD](http://www.schuman.pl/pl/publikacje-fundacji-schumana/europolis/europolis-zrownowazony-rozwoj-miast/JOOMDOC_ROUTE_DOWNLOAD)

<sup>136</sup> P. Arak, *Miasta uczące się. Raport*, Polska Fundacja im. Roberta Schumana, Warszawa 2015, [online] [http://www.schuman.pl/pl/publikacje-fundacji-schumana/europolis/europolis-miasta-uczace-sie-raport/JOOMDOC\\_ROUTE\\_DOWNLOAD](http://www.schuman.pl/pl/publikacje-fundacji-schumana/europolis/europolis-miasta-uczace-sie-raport/JOOMDOC_ROUTE_DOWNLOAD)

koncentrując się na wybranych płaszczyznach rozwoju (np. Wskaźnik Rozwoju Społecznego), czy też są ograniczone terytorialnie do gmin wybranych województw, czy wyłącznie gmin wiejskich albo posługują się tradycyjnymi miarami. Warto zwrócić uwagę na rankingi miast opracowane przez Polską Fundację im. Roberta Schumana (Miasta zrównoważone, Miasta uczące się), które w swojej konstrukcji uwzględniają najnowsze koncepcje rozwoju miast. Ograniczają się one jednak do miast na prawach powiatu.

Kwestie rozwoju instytucjonalnego administracji samorządowej z reguły nie są uwzględniane w pomiarze rozwoju społeczno-gospodarczego na poziomie lokalnym. Tylko w nielicznych przytoczonych przykładach uwzględnione zostały wybrane aspekty sprawności samorządowego zarządzania publicznego. Należy wymienić dwie kwestie: aktywności obywatelskiej, jako elementu szerszego zjawiska włączania społecznego oraz współpracę. Obie wpisują się w założenia koncepcji współzarządzania (governance), a częściowo w odniesieniu do współpracy także postulatów NPM. Można potraktować często wykorzystywane w pomiarach wskaźniki dotyczące wyposażenia w infrastrukturę techniczną jako oceny dostępności do usług publicznych gwarantowanych na poziomie gmin. Wątki efektywności działań administracji samorządowej, jakości świadczonych usług nie są uwzględniane w pomiarach.

## Część 2. Sprawność instytucjonalna jako wyzwanie dla systemu zarządzania rozwojem województw

### Rozdział 3. Założenia badawcze

Celem głównym empirycznej części publikacji jest identyfikacja i ocena działań na rzecz wzmocnienia sprawności instytucjonalnej urzędów administracji samorządowej w Polsce oraz poprawy procesów zarządzania i rządzenia publicznego zaprogramowanych w dokumentach strategicznych na poziomie centralnym (wybrane ministerstwa) i regionalnym (województwa samorządowe). Założono, iż strategie i programy publiczne przyjęte do realizacji przez władze rządowe i samorządowe w Polsce stanowią wyraz projektowanej i wdrażanej przez nie polityki publicznej. Z kolei zaprojektowane w nich cele i działania szczegółowe wskazują sposób realizacji tej polityki. Cele szczegółowe naszych badań to:

#### Cele szczegółowe:

- Charakterystyka kluczowych strategii opracowywanych na poszczególnych poziomach zarządzania publicznego w Polsce
- Identyfikacja zakresu i podmiotów konsultacji społecznych analizowanych strategii
- Identyfikacja sposobów włączenia ekspertów w prace nad dokumentami strategicznymi objętymi analizą
- Analiza zapisów części diagnostycznych strategii pod kątem zidentyfikowanych w nich kluczowych uwarunkowań i charakterystyk procesu zarządzania publicznego i funkcjonowania urzędów publicznych
- Analiza postulatywnych (programowych) części strategii pod kątem identyfikacji i oceny zaprojektowanych działań na rzecz usprawnienia procesu zarządzania publicznego, zwłaszcza w aspekcie rozwiązań proefektywnościowych, proinnowacyjnych i ukierunkowanych na zwiększenie udziału obywateli w życiu publicznym
- Analiza implementacyjnych części strategii w zakresie określonych w nich procedur monitorowania i ewaluacji działań na rzecz usprawnienia procesu zarządzania publicznego
- Identyfikacja wskaźników monitoringu sprawności instytucjonalnej w ramach monitoringu analizowanych strategii

Zastosowaną przez nas metodą badawczą jest analiza *desk research*. Jest to technika badawcza, która polega na analizie już dostępnych danych i informacji (analiza danych zastanych). Szczegółowe zestawienie rządowych i samorządowych dokumentów strategicznych objętych analizą prezentuje tabela nr 23.

**Tabela 23.**

**Zestawienie rządowych i samorządowych dokumentów strategicznych objętych analizą**

| Poziom zarządzania publicznego | Nazwa strategii   | Podmiot odpowiedzialny za koordynowanie i nadzorowanie realizacji strategii |
|--------------------------------|---|---|
| <b>KRAJOWY</b>                 | Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju   | Minister właściwy ds. rozwoju   |
|                                | Strategia Sprawne Państwo 2020  | Minister właściwy ds. administracji publicznej                              |
|                                | Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020: Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie | Minister właściwy ds. rozwoju   |
| <b>WOJEWÓDZKI</b>              | 16 strategii rozwoju województw samorządowych                                       | Zarządy poszczególnych województw samorządowych                             |
|                                | 14 strategii polityki społecznej województw samorządowych                           | Regionalne ośrodki (centra) polityki społecznej                             |

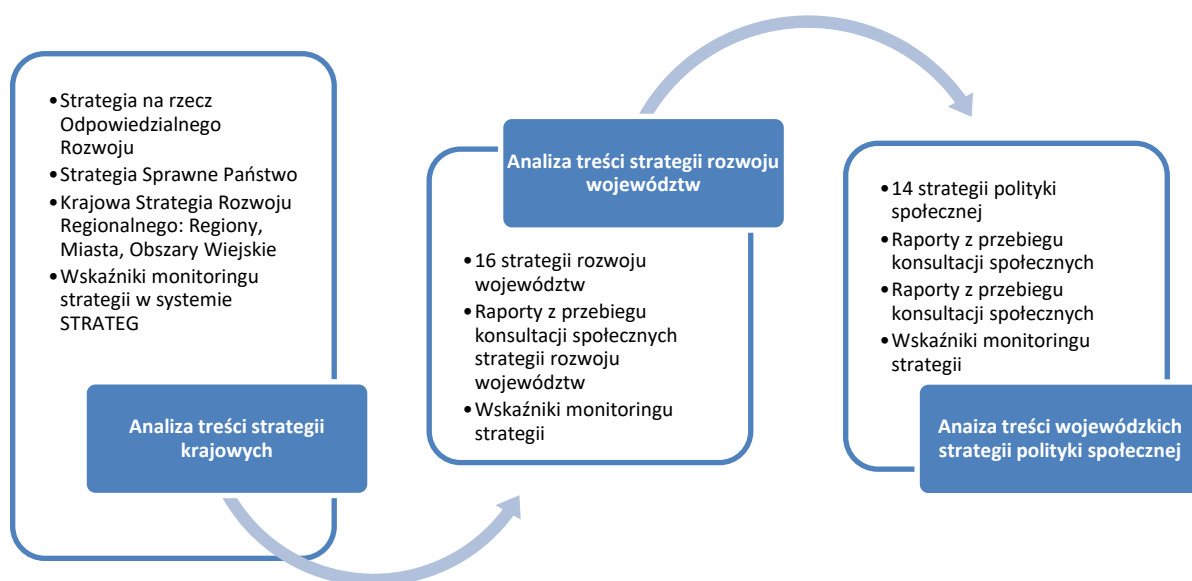
Analiza treści objęta:

- 3 strategie rządowe, w tym 1 o charakterze ogólnym i 2 sektorowe, włączone do pakietu strategii zintegrowanych. Podstawą dla ich opracowania były Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz. U. 2006 Nr. 227, poz. 1658 ze zm.) oraz dokument Założenia systemu zarządzania rozwojem Polski, który Rada Ministrów przyjęła 27 kwietnia 2009 r. Kluczowym dokumentem w zakresie długo- i średniofalowej polityki gospodarczej kraju jest Strategia na rzecz odpowiedzialnego rozwoju przyjęta przez Radę Ministrów w 2017 r., która stanowi aktualizację średniookresowej strategii rozwoju kraju - Strategii Rozwoju Kraju 2020. System zarządzania rozwojem kraju obejmuje ponadto 9 strategii zintegrowanych, z których analizą objęto strategię Sprawne Państwo 2020 oraz Krajową Strategię Rozwoju Regionalnego 2010-2020: Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie.

- 16 strategii rozwoju regionalnego opracowywanych i wdrażanych przez władze samorządu wojewódzkiego w Polsce na mocy art. 11 ustawy o samorządzie województwa. Strategia uwzględnia w szczególności cele: pielęgnowanie polskości oraz rozwój i kształtowanie świadomości narodowej, obywatelskiej i kulturowej mieszkańców, a także pielęgnowanie i rozwijanie tożsamości lokalnej; pobudzanie aktywności gospodarczej; podnoszenie poziomu konkurencyjności i innowacyjności gospodarki województwa; zachowanie wartości środowiska kulturowego i przyrodniczego przy uwzględnieniu potrzeb przyszłych pokoleń; kształtowanie i

utrzymanie ładu przestrzennego. Ustawa określa także jej zawartość, wymieniając następujące komponenty: diagnozę sytuacji społeczno-gospodarczej województwa; określenie celów strategicznych polityki rozwoju województwa; określenie kierunków działań podejmowanych przez samorząd województwa dla osiągnięcia celów strategicznych polityki rozwoju województwa. Opracowanie projektów strategii rozwoju województwa należy do zadań zarządu województwa (art. 41 Ustawy o samorządzie województwa, Dz. U. 1998 Nr 91 poz. 576).

▪ 14 strategii polityki społecznej opracowanych i wdrażanych przez władze samorządu wojewódzkiego w Polsce na mocy ustawy o polityce społecznej (województwo podkarpackie nie opracowało odrębnego dokumentu, strategia polityki społecznej jest integralną częścią strategii rozwoju województwa, z kolei województwo zachodniopomorskie nie posiada aktualnej strategii, ostatnio obowiązująca miała określony horyzont czasowy do 2015 r.) - zgodnie z art. 21 pkt 1 ustawy z dnia 12 marca 2004 roku o pomocy społecznej samorząd województwa zobligowany jest do opracowania, aktualizowania i realizacji strategii wojewódzkiej w zakresie polityki społecznej, będącej integralną częścią strategii rozwoju województwa obejmującej w szczególności programy: przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu, wyrównywania szans osób niepełnosprawnych, pomocy społecznej, profilaktyki i rozwiązywania problemów alkoholowych, współpracy z organizacjami pozarządowymi – po konsultacji z powiatami.



**Rysunek 11.**  
**Schemat badania**

Źródło: opracowanie własne.

Zastosowanie schematu badawczego, w którym analiza treści obejmuje strategie opracowane na różnych poziomach zarządzania publicznego (krajowym i regionalnym), wynika ze stosowania zasady koordynacji w systemie strategicznego zarządzania rozwojem kraju.<sup>137</sup> Z kolei uwzględnienie dwóch dokumentów strategicznych na poziomie regionalnym (strategii rozwoju województw i wojewódzkich strategii polityki społecznej) wynika z faktu, że społeczne aspekty rozwoju regionalnego rozwinięte i uszczegółowione są w strategiach polityki społecznej, a regionalne centra polityki społecznej/regionalne ośrodki polityki społecznej pełnią kluczową rolę w zarządzaniu sprawami regionalnej polityki społecznej. Wojewódzkie strategie polityki społecznej są dokumentami o charakterze operacyjno-wdrożeniowym, precyzującym i uszczegółowiającym działania Samorządu Województwa podejmowane w obszarze polityki społecznej.

---

<sup>137</sup> Zasada koordynacji została przez nas omówiona we wcześniejszym punkcie rozważań.

## **Rozdział 4. Strategie krajowe – wnioski z analizy treści**

### **Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju**

W Planie na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju, a następnie w Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju zaznaczono, iż podstawą odpowiedzialnego rozwoju Polski, która wpływa na wszystkie filary, powinno być sprawne państwo. Jakość funkcjonowania państwa jest jednym z kluczowych czynników konkurencyjności i jednocześnie podstawowym wyznacznikiem możliwości korzystania w pełni ze swobód demokratycznych i praw obywatelskich. Niska skuteczność państwa i instytucji gospodarczych w kreowaniu warunków dla rozwoju opartego na zaufaniu (kapitał społeczny) oraz dla wzrostu opartego na wiedzy i poszukiwaniu nowych nisz rynkowych w kraju i za granicą jest czynnikiem negatywnie wpływającym na stabilne perspektywy rozwoju Polski. Koniecznym warunkiem jest zatem przezwycięzenie tzw. „Polski resortowej” na rzecz koordynacji działań dla nadania nowego impulsu rozwojowego Polsce tak, aby beneficjentami wzrostu PKB w stopniu większym niż dotychczas stali się przeciętni obywatele RP. Niezbędne są efektywne i skoordynowane instytucje publiczne nastawione na obywateli i przedsiębiorstwa mające potencjał do zarządzania politykami publicznymi tak, by skutecznie reagować na stojące przed społeczeństwem i gospodarką wyzwania.

Wobec wyczerpania dotychczasowych czynników wzrostu, Polska potrzebuje nowego modelu rozwoju gospodarczego. Odpowiedzialny rozwój powinien być oparty o następujące filary: reindustrializację, rozwój innowacyjnych firm, małe i średnie przedsiębiorstwa, kapitał dla rozwoju, ekspansję zagraniczną, spójność społeczną, rozwój zrównoważony terytorialnie zrównoważony, prawo w służbie obywatelom i gospodarce, instytucje prorozwojowe i strategiczne zarządzania rozwojem, e-państwo, finanse publiczne i efektywność wykorzystania środków europejskich.

Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju wzmacnia odpowiedzialność samorządu terytorialnego za realizację działań rozwojowych i budowanie partnerstw międzysektorowych. Działania będą koncentrowały się na poprawie kompetencji administracji samorządowej, zwiększeniu efektywności wydatkowania publicznych środków finansowych oraz budowie kapitału społecznego i poczuciu współodpowiedzialności kluczowych interesariuszy za rozwój swojego terytorium

(samorządów terytorialnych, środowisk biznesu, mieszkańców oraz przedstawicieli nauki).

W SOR wyznaczono 3 cele szczegółowe, spośród których trzeci „Skuteczne państwo i instytucje służące wzrostowi oraz włączeniu społecznemu i gospodarczemu” nawiązuje bezpośrednio do podjętej w niniejszym opracowaniu problematyki. Ma on zostać osiągnięty poprzez poprawę jakości funkcjonowania państwa i instytucji służących rozwojowi, w tym ich odbiurokratyzowanie, dobre zarządzanie krajem i państwowym majątkiem, angażujące różne podmioty, integrujące różne polityki publiczne i uwzględniające specyficzne uwarunkowania i potrzeby zróżnicowanych terytoriów oraz oparte na zasadzie otwartego rządzenia. Również w celu szczegółowym drugim „Rozwój społecznie wrażliwy i terytorialnie zrównoważony” w Obszarze Rozwój zrównoważony terytorialnie znajdują się odniesienia do omawianej problematyki. Wyznaczony w jego ramach cel 3. Podniesienie skuteczności i jakości wdrażania polityk ukierunkowanych terytorialnie zakłada wzmocnienie i lepsze wykorzystanie potencjału instytucjonalnego podmiotów zaangażowanych w realizację polityk publicznych ukierunkowanych terytorialnie, w tym administracji samorządu terytorialnego. Administracja samorządowa jest postrzegana jako element kapitału terytorialnego. Działania podejmowane w ramach celu dotyczyć będą wzmocnienia sprawności administracyjnej władz samorządowych, zwłaszcza tych o niższych zdolnościach, w zakresie planowania strategicznego i realizacji projektów rozwojowych, w partnerstwie z kluczowymi interesariuszami i innymi JST. Działania służyć będą poprawie organizacji świadczenia usług publicznych, w tym ich optymalizacji do potrzeb lokalnych i możliwości finansowych JST. Dla lepszego wykorzystania istniejących zasobów lokalnych usprawnione zostaną dotychczas stosowane narzędzia koordynacji i współzarządzania procesami rozwojowymi na wszystkich poziomach zarządzania, integrujące interesy różnych podmiotów – resortów i samorządów terytorialnych oraz kluczowych aktorów poziomu lokalnego, tj. przedsiębiorców, sektor nauki czy przedstawicieli szeroko rozumianego społeczeństwa obywatelskiego – wokół rozwoju gospodarczego. Podjęte zostaną działania związane z racjonalizacją finansowania JST mające na celu zwiększenie efektywności wykorzystania środków pozostających w ich dyspozycji. W ramach wymienionych celów szczegółowych zaplanowano następujące kierunki interwencji (tabela nr 24).



**Tabela 24.**  
**Cele i kierunki interwencji Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju**  
**w zakresie podnoszenia sprawności zarządzania publicznego**

| Cele   | Obszar  | Kierunki interwencji  | Działania   |
|--|---|---|---|
| Cel 3. Skuteczne państwo i instytucje służące wzrostowi oraz włączeniu społecznemu i gospodarczemu | Instytucje prorozwojowe i strategiczne zarządzanie rozwojem | Zwiększenie sprawności funkcjonowania instytucji państwa, w tym administracji | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Usprawnienie procesów zarządzania w administracji oraz systemów zarządzania jakością w instytucjach publicznych (administracja, samorząd, wymiar sprawiedliwości itp.).</li> <li>- Poprawa jakości usług świadczonych przez instytucje publiczne (m.in. uproszczenie procedowania spraw drogą elektroniczną, eliminacja barier prawnych, maksymalizacja automatyzacji procesów), upowszechnianie najlepszych praktyk w zakresie obsługi biznesu.</li> <li>- Wprowadzenie podejścia projektowego – „kultury” pracy projektowej w administracji, a w konsekwencji efektywnych metod zarządzania projektami w sferze publicznej.</li> <li>- Udoskonalenie kompetencji analitycznych, w tym zdolności do dokonywania analizy kosztów i korzyści interwencji publicznych, ekonometrycznej i statystycznej analizy danych, wykorzystania nowoczesnych technik przetwarzania informacji (big data).</li> <li>- Wzmocnienie (bądź wyodrębnienie) w ramach jednostek administracji publicznej komórek pełniących rolę analityczno-studialną, które będą zdolne do przygotowywania adekwatnych, innowacyjnych koncepcji rozwojowych oraz ich kreatywnego zastosowania.</li> <li>- Opracowywanie i podejmowanie projektów dialogu strategicznego z szerokimi grupami interesariuszy dotyczących żywotnie ważnych problemów i rozwiązań, zwłaszcza innowacyjnych (dotyczących społeczeństwa, państwa, gospodarki, kultury, standardów cywilizacyjnych itd.).</li> <li>- Wprowadzenie powszechnego ogólnokrajowego systemu monitoringu usług publicznych, zbierającego dane z poziomu gminy.</li> <li>- Wypracowanie spójnych, generalnych kryteriów oceny skuteczności i efektywności instytucji publicznych, będących podstawą do korygowania sposobu ich funkcjonowania.</li> <li>- Zapewnienie realnego wykonywania przepisów o dostępie do informacji publicznej oraz udostępnianiu informacji sektora publicznego; wdrażanie i doskonalenie w praktyce formuły otwartego rządu.</li> <li>- Poprawa standardów działania administracji publicznej w zakresie zamówień publicznych – wdrażanie inteligentnych i zrównoważonych zamówień publicznych, klauzule społeczne w zamówieniach publicznych, mechanizmy kontroli rażąco niskiej ceny i zatrudnienia pracowników.</li> <li>- Zmiany w systemie ocen oddziaływania na środowisko w kierunku zwiększenia jego skuteczności i odpowiedzialności.</li> <li>- Wzmocnienie nadzoru oraz wdrożenie zmian instytucjonalnych w ramach stosowania procedur administracyjnych (m.in. upraszczanie procedur, usprawnienie procesu obsługi zgłoszeń i sprawozdań składanych w sprawach zbiorów publicznych, wzmocnienia kontrolnej i pomocniczej wobec samorządu terytorialnego funkcji regionalnych izb obrachunkowych).</li> <li>- Optymalizacja systemu funkcjonalnego instytucji realizujących zadania związane z rozwojem obszarów wiejskich</li> </ul> |
|  |   |   |   |

i rolnictwa.

- Przeprowadzenie zmian i dostosowań w funkcjonowaniu systemu ochrony zdrowia, w tym reformy instytucjonalne (m.in. likwidacja NFZ, przekształcenie wojewódzkich oddziałów NFZ w wojewódzkie urzędy zdrowia zależne od Ministra Zdrowia, utworzenie państwowego funduszu celowego na finansowanie świadczeń zdrowotnych, nowy sposób kontraktowania świadczeń gwarantowanych, nowa podstawowa opieka zdrowotna – zespoły POZ, powołanie Urzędu Zdrowia Publicznego, stworzenie sieci szpitali).
- Usprawnienie działań Krajowej Administracji Skarbowej (lepszą obsługą, skuteczną egzekucją).
- Wprowadzenie do zarządzania instytucjami publicznymi rozwiązań służących lepszej transparentności działań i funkcjonowaniu mechanizmów zapobiegających występowaniu zjawisk korupcyjnych, w tym poprzez instrumenty przeciwdziałające nadużyciom na szkodę administracji publicznej.
- Usprawnienie funkcjonowania urzędów pracy, w tym zasad podlegania osób bezrobotnych ubezpieczeniom zdrowotnym.
- Podjęcie działań, mających na celu usprawnienie funkcjonowania wymiaru sprawiedliwości, w tym w zakresie podnoszenia kompetencji kadr wymiaru sprawiedliwości, standaryzacji obsługi interesantów czy upowszechniania pozasądowych metod rozstrzygania sporów gospodarczych.
- Zapewnienie systemowych mechanizmów oceny i odpowiedniego uwzględniania oddziaływania strategii i regulacji UE na strategiczne cele i priorytety w ramach krajowych dokumentów programowych.
- Kształtowanie właściwych ram prawno-organizacyjnych w sferze podziału i skutecznej realizacji praw własności intelektualnej, tak aby ułatwiały one generowanie i rozpowszechnianie wiedzy i dóbr kultury, jak też wspomagały otwartą komunikację (przy jednoczesnym zachowaniu równowagi między uprawnieniami twórców, producentów i odbiorców).
- Zapewnienie stabilizacji personalnej kadr administracji publicznej, podnoszenie ich kompetencji, wiedzy i umiejętności oraz wprowadzenie odpowiednich systemów motywacyjnych.

|           |  |  |
|-----------|--|--|
| E-państwo | Budowa i rozwój e-administracji – orientacja administracji państwa na usługi cyfrowe | <ul style="list-style-type: none"><li>- Zapewnienie e-usług adekwatnych do realnych potrzeb, zgłaszanych przez obywateli i przedsiębiorców.</li><li>- Stworzenie jednego portalu informacji i e-usług administracji rządowej w celu sprawniejszego dostępu dla obywateli i przedsiębiorców.</li><li>- Wprowadzenie jednolitego i bezpiecznego schematu identyfikacji obywateli (eID) w systemach e-usług administracji publicznej.</li><li>- Zapewnienie dominującego udziału elektronicznego obiegu dokumentów w administracji i obrocie gospodarczym (Paperless).</li><li>- Wzrost obrotu bezgotówkowego w gospodarce (Cashless Poland).</li><li>- Zwiększenie dostępu do informacji sektora publicznego, w tym poprzez interfejsy dla programistów. □ Przyjęcie standardu systemów elektronicznego zarządzania dokumentacją w administracji, gwarantującego sprawną wymianę informacji/danych z systemami dziedzinowymi administracji publicznej.</li><li>- Zintegrowanie infrastruktury przetwarzania danych e-administracji i rozwój Systemu Rejestrów Państwowych (SRP).</li><li>- Zapewnienie niezbędnej niezawodności i dostępności systemów e-administracji oraz ich integracja.</li><li>- Inwentaryzacja, a następnie unifikacja i integracja zasobów infrastrukturalnych administracji publicznej, m.in. w celu</li></ul> |
|-----------|--|--|

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  |  |   | <p>ograniczenia kosztów utrzymania oraz poprawy funkcjonalności i wykorzystania.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stworzenie efektywnego systemu zarządzania zasobami informacyjnymi administracji.</li> <li>- Budowa kompetencji cyfrowych administracji, zarówno technicznych, jak i dotyczących praktycznego stosowania technologii cyfrowych.</li> <li>- Zastosowanie instrumentów analitycznych służących identyfikacji potrzeb obywateli w ramach e-administracji oraz wspieraniu działań podnoszących aktualność i wiarygodność danych znajdujących się w rejestrach państwowych.</li> </ul>  |
| Cel 2. Rozwój społecznie wrażliwy i terytorialnie zrównoważony | <p>Rozwój zrównoważony terytorialnie</p> | <p>Wzmocnienie sprawności administracyjnej samorządów terytorialnych oraz ich zdolności do współpracy z partnerami na rzecz rozwoju</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zbudowanie systemu kompleksowego doradztwa dla gmin (sieć krajowego i regionalnych centrów doradztwa) w zakresie m.in. zamówień publicznych, prawa europejskiego, przygotowania inwestycji do realizacji, pozyskiwania środków finansowych krajowych i europejskich na realizację projektów rozwojowych będących w dyspozycji różnych dysponentów, dostarczania dobrych praktyk (m.in. w zakresie konsultacji społecznych, partycypacyjnego planowania przestrzennego, budżetu partycypacyjnego, innowacyjnych sposobów dostarczania usług publicznych, współpracy z przedsiębiorcami czy oceny wpływu gospodarczego realizowanych przedsięwzięć).</li> <li>- Upowszechnienie dobrych praktyk i wdrożenie projektów pilotażowych dotyczących rozwoju lokalnego, np. wykorzystanie dostępnych instrumentów gospodarki nieruchomościami gminnymi i planowania przestrzennego do tworzenia mikrostref aktywności gospodarczej, centrów handlu lokalnego, modelowania efektywnej współpracy samorządów z przedsiębiorcami, dostosowania i wykorzystania zasobów pracy do potrzeb rynkowych.</li> <li>- Wzmocnienie debaty strategicznej nt. rozwoju regionalnego i terytorialnego w ramach krajowego i regionalnych forów terytorialnych (KFT i RFT) i lepsze dostosowanie badań przygotowywanych przez krajowe i regionalne obserwatoria terytorialne (KOT i ROT) do potrzeb analitycznych polityki rozwoju i oceny sytuacji na poziomie lokalnym i na obszarach funkcjonalnych.</li> <li>- Rozwój statystyki służącej prowadzeniu analiz i prognoz na potrzeby polityki regionalnej, w tym polityki miejskiej, rozwoju wsi i różnego typu obszarów funkcjonalnych (np. aglomeracji, miast średnich tracących funkcje społeczno-gospodarcze, obszarów zagrożonych trwałą marginalizacją) oraz rozbudowa funkcjonalności terytorialnej bazy STRATEG.</li> <li>- Podniesienie jakości decyzji publicznych poprzez upowszechnienie szkolenia radnych, w tym likwidacja przeszkód prawnych w tym obszarze.</li> <li>- Przeprowadzenie pilotażu w wybranych JST dotyczącego wykorzystania nowego narzędzia prognozowania finansowego w celu poprawy zarządzania finansowego i utrzymania długookresowej równowagi finansowej w samorządach oraz powszechniejszego stosowania Systemu Zarządzania Budżetem Jednostek Samorządu Terytorialnego Besti@. JST otrzymają narzędzie informatyczne wspomagające proces planowania nowych przedsięwzięć, umożliwiające optymalizację doboru projektów do realizacji w kolejnych latach i sposobu ich finansowania z uwzględnieniem długoterminowych skutków finansowych zrealizowanych przedsięwzięć dla budżetów JST. Opracowany zostanie również zestaw wskaźników finansowych obrazujących konsekwencje planowanych przedsięwzięć.</li> </ul> |
|  |  | <p>Poprawa organizacji świadczenia</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dokonanie przeglądu dostarczania usług publicznych na obszarach strategicznej interwencji wspieranych w perspektywie 2014-2020.</li> <li>- Optymalizacja sposobów dostarczania usług publicznych na poziomie lokalnym o największym wpływie na rozwój</li> </ul>  |

|  |  |
|--|--|
| usług publicznych na poziomie lokalnym | <p>gospodarczy przez rozpowszechnienie najlepszych praktyk stosowanych w Polsce i za granicą.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Upowszechnienie wśród samorządów gminnych i powiatowych stosowania dostępnych, przetestowanych narzędzi monitoringu jakości usług publicznych i jakości życia oraz zastosowanie zachęt dla JST do regularnego monitorowania tego obszaru w celu lepszego dostosowania usług do sytuacji lokalnej i oczekiwań obywateli.</li> <li>- Poprawa współpracy sąsiadujących JST w zakresie dostarczania usług technicznych i społecznych, adaptacja dobrych praktyk w zakresie podnoszenia jakości i dostępności usług publicznych (w tym innowacyjne sposoby świadczenia usług, uspołeczniony proces monitoringu jakości usług).</li> <li>- Integracja baz danych istniejących na poziomie gminnym, powiatowym, wojewódzkim w celu lepszego diagnozowania potrzeb i efektywniejszego wydatkowania środków publicznych.</li> <li>- Pilotażowe projekty integrujące działania instytucji i organizacji lokalnych na rzecz świadczenia usług społecznych, np. opiekuńczych, integracyjnych, zatrudnieniowych, profilaktyki zdrowotnej.</li> </ul> |
|--|--|

Źródło: Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju, Warszawa 2017.

Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju jest monitorowana w ramach systemu STRATEG, opracowanego przez GUS na potrzeby programowania i monitorowania polityki rozwoju. System umożliwia dostęp do wskaźników monitorowania realizacji strategii obowiązujących w Polsce (na poziomie krajowym, ponadregionalnym i wojewódzkim) oraz w Unii Europejskiej (strategia Europa 2020). Monitoring realizacji celów w zakresie usprawniania działalności administracji publicznej odbywa się za pomocą wskaźników, które prezentuje tabela nr 25.

**Tabela 25.**

**Wskaźniki monitoringu Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju w zakresie usprawniania działalności administracji publicznej**

| Obszary  | Wskaźniki   |
|--|---|
| <b>Instytucje prorozwojowe i strategiczne zarządzanie rozwojem</b> | Wskaźnik efektywności rządzenia publikowany przez Bank Światowy<br>Cyfrowe plany miejscowe                                  |
| <b>E-państwo</b>   | Odsetek osób korzystających z Internetu w kontaktach z administracją publiczną do przekazywania wypełnionych formularzy [%] |
| <b>Rozwój zrównoważony terytorialnie</b>                           | Brak wskaźników odnoszących się do omawianego zagadnienia   |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z systemu STRATEG, dostęp [www.strateg.stat.gov.pl](http://www.strateg.stat.gov.pl)

### Strategia Sprawne Państwo 2020

SSP została przyjęta przez Radę Ministrów uchwałą Nr 17 z dnia 12 lutego 2013 roku w sprawie przyjęcia strategii „Sprawne Państwo 2020” (M.P. z 2013 r. poz.136). Głównym jej celem jest zwiększenie skuteczności i efektywności państwa otwartego na współpracę z obywatelami. Osiągnięcie wyznaczonego celu głównego opiera się na 7 celach szczegółowych i 32 kierunkach interwencji oraz wymaga realizowania modelu rządzenia charakteryzującego się:

- przejrzystością (np. prawa, procedur i procesu decyzyjnego);
- efektywnością (np. sprawną komunikacją i wymianą dokumentów);
- szeroką współpracą przy realizacji zadań i rozwiązywaniu problemów między różnymi podmiotami, w tym między rządem a samorządem terytorialnym;
- zaangażowaniem i uczestnictwem obywateli w procesie podejmowania decyzji przez administrację publiczną, w tworzeniu lepszego prawa oraz dążeniu do wysokich standardów świadczonych usług.

Cele szczegółowe strategii obejmują:

- Cel 1 „Otwarty rząd”

- Cel 2 „Zwiększenie sprawności instytucjonalnej państwa”
- Cel 3 „Skuteczne zarządzanie i koordynacja działań rozwojowych”
- Cel 4 „Dobre prawo”
- Cel 5 „Efektywne świadczenie usług publicznych”
- Cel 6 „Skuteczny wymiar sprawiedliwości i prokuratura”
- Cel 7 „Zapewnienie wysokiego poziomu bezpieczeństwa i porządku publicznego”

Szczegółowe zestawienie kierunków interwencji i zadań SSP 2020 prezentuje tabela nr 26.

**Tabela 26.**  
**Kierunki interwencji i zadania Strategii Sprawne Państwo 2020**

| Cele   | Kierunki interwencji  | Zadania  |
|--|---|--|
| Cel 1. Otwarty rząd                                    | Otwarcie zasobów sektora publicznego  | Zwiększenie dostępu do zasobów informacyjnych sektora publicznego<br>Zwiększenie możliwości ponownego wykorzystania informacji sektora publicznego<br>Zwiększenie otwartości i dostępności serwisów informacyjnych administracji publicznej pod kątem osób niepełnosprawnych zgodnie z międzynarodowymi standardami dostępności WCAG 2.0 co najmniej na poziomie AA<br>Poprawa dostępu do informacji publicznej udostępnianej z urzędu   |
|  | Usprawnienie procesu konsultacji oraz inne formy zaangażowania obywateli w rządzeni | Poprawa i wzmocnienie systemu konsultacji społecznych<br>Wypracowanie modelowych rozwiązań w zakresie świadczenia i wzmocnienia rozwoju poradnictwa prawnego i obywatelskiego<br>Wzmocnienie dialogu społecznego i dialogu obywatelskiego  |
| Cel 2. Zwiększenie sprawności instytucjonalnej państwa | Doskonalenie funkcjonowania samorządu terytorialnego                                | Udoskonalanie mechanizmów współpracy jednostek samorządu terytorialnego<br>Dokonanie oceny podziału terytorialnego państwa z uwzględnieniem efektywności funkcjonowania urzędów organów jednostek samorządu terytorialnego   |
|  | Optymalizacja struktur organizacyjnych administracji rządowej                       | Racjonalizacja struktur terenowych organów administracji rządowej<br>Porządkowanie kompetencji i zwiększenie efektywności działania organów administracji rządowej   |
|  | Efektywne i funkcjonalne urzędy administracji publicznej:                           | Upowszechnianie i wdrażanie stosowania systemu zarządzania jakością<br>Usprawnianie systemów zarządzania oraz standardów obsługi klienta   |
|  | 1. Doskonalenie standardów zarządzania  | Doskonalenie obsługi przedsiębiorców przez urzędy administracji skarbowej<br>Optymalizacja procedur wewnętrznych w administracji rządowej w województwie   |
|  | 2. Efektywne wykorzystanie nowoczesnych technologii cyfrowych                       | Rozwój elektronicznej administracji<br>Zarządzanie infrastrukturą teleinformatycznym<br>Wytworzenie usług infrastrukturalnych z wykorzystaniem modelu chmury obliczeniowej<br>Uproszczenie zasad prowadzenia zbiorów publicznych<br>Usprawnienie świadczenia usług w sektorze rolno-spożywczy<br>Wdrażanie systemów elektronicznego zarządzania dokumentacją oraz systemów klasy ERP<br>Gromadzenie, zabezpieczanie i udostępnianie w długim czasie materiałów archiwalnych, wytworzonych w postaci elektronicznej<br>Wdrażanie, utrzymywanie i zwiększanie dojrzałości i funkcjonalności usług elektronicznych przez urzędy administracji rządowej<br>Zapewnienie osobom niepełnosprawnym swobodnego dostępu do informacji i usług zamieszczanych w Internecie<br>Wzrost świadczenia usług w zakresie szkolnictwa wyższego i nauki<br>Elektroniczna kontrola podatkowa i skarbowa |

|  |  |          |   |
|--|--|----------|---|
| Cel 3. Skuteczne zarządzanie i koordynacja działań rozwojowych |  |          | Usprawnienie przepływu informacji pomiędzy dyrektorami szkół i placówek a kuratorem oświaty<br>Zwiększenie dostępu do zasobów informacyjnych sektora publicznego<br>Upowszechnianie usług administracji elektronicznej wśród obywateli i przedsiębiorców<br>Udostępnienie usług elektronicznych dla osób i rodzin występujących o niektóre świadczenia socjalne   |
|  | 3. Zarządzanie ludzkimi  | zasobami | Opracowanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej<br>Upowszechnienie stosowania skutecznych i efektywnych metod zarządzania zasobami ludzkimi<br>Wspieranie rozwoju zawodowego pracowników administracji rządowej<br>Tworzenie skutecznych mechanizmów motywacji i systemu wynagrodzeń w administracji rządowej<br>Wzmacnianie właściwych postaw etycznych, etosu i poczucia służebności oraz poprawa wizerunku administracji rządowej<br>Wzmocnienie kwalifikacji zawodowych pracowników JST<br>wdrażanie rozwiązań na rzecz rozwoju uczenia się przez całe życie w Polsce  |
|  | 4. Efektywny nadzór, kontrola i audyt wewnętrzny                         |          | Rozwój audytu wewnętrznego i kontroli instytucjonalnej  |
|  | Poprawa skuteczności planowania strategicznego i zarządzania finansowego |          | Doskonalenie budżetu w układzie zadaniowym.<br>Wypracowanie metodyki i wdrożenie przeglądów wydatków publicznych.<br>Doskonalenie planowania budżetowego JST poprzez bieżące zarządzanie informacją o wynikach budżetów.  |
|  | Skuteczny system zarządzania rozwojem kraju                              |          | Zapewnienie właściwej identyfikacji potrzeb rozwojowych kraju oraz stworzenia jednolitego systemu koordynacji i realizacji działań strategicznych dotyczących rozwoju kraju.<br>Stworzenie warunków dla zapewnienia i ochrony ładu przestrzennego na szczeblu krajowym i regionalnym.<br>Stworzenie warunków dla zapewnienia i ochrony ładu przestrzennego na poziomie lokalnym.<br>Wzmocnienie funkcji zbiorów danych przestrzennych z tematu „zagospodarowanie przestrzenne” z wykorzystaniem technologii cyfrowych.<br>Stworzenie warunków dla zagospodarowania przestrzennego obszarów morskich.<br>Usprawnianie procedur z zakresu geodezji i kartografii mających wpływ na rozwój gospodarczy.<br>Zintegrowany System Informacji o Nieruchomościach – integracja rejestrów publicznych związanych z nieruchomościami oraz wymiana danych on-line.<br>Wspieranie rozwoju wykorzystania informacji przestrzennej z wykorzystaniem innowacyjnych zbiorów danych i nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych (TIK).<br>Zapewnienie dostępu do aktualnych, referencyjnych danych przestrzennych.<br>Podnoszenie kompetencji w zakresie infrastruktury informacji przestrzennej.<br>Monitorowanie polityk publicznych w samorządach województw. |
|  | Koordynacja i współpraca przy realizacji zadań publicznych               |          | Wzmocnienia mechanizmów współpracy finansowej administracji publicznej z organizacjami pozarządowymi.<br>Wzmacnianie współpracy administracji rządowej z organizacjami pozarządowymi.<br>Tworzenie zaplecza eksperckiego dla sektora pozarządowego jako realizatorów usług publicznych oraz edukacja w zakresie dobrych relacji i współpracy międzysektorowej.<br>Zwiększenie zaangażowania obywateli i organizacji pozarządowych w życie publiczne.  |



|  |   |   |
|--|---|---|
|  |   | <p>Wsparcie realizacji wybranych, rentownych inwestycji infrastrukturalnych.</p> <p>Zabezpieczanie i udostępnianie dziedzictwa dokumentacyjnego podmiotów ze sfery niepaństwowego zasobu archiwalnego.</p>  |
|  | Wzmocnienie międzynarodowej państwa pozycji                                 | <p>Przygotowanie i wdrożenie długofalowego planu zabezpieczenia dziedzictwa dokumentacyjnego Polonii i jej organizacji.</p> <p>Rozwijanie współpracy na rzecz rozwoju.</p> <p>Usprawnienie koordynacji współpracy zagranicznej samorządu terytorialnego.</p> <p>Wspieranie aktywności podmiotów trzeciego sektora w obszarze współpracy zagranicznej.</p> <p>Budowanie pozytywnego wizerunku Polski.</p> <p>Rozwój współpracy z Polonią i Polakami za granicą.</p> <p>System oceny skutków dla projektów europejskich.</p>  |
|  | Efektywna organizacja Skarbu Państwa i skuteczne zarządzanie jego majątkiem | <p>Wzrost skuteczności zarządzania majątkiem Skarbu Państwa.</p> <p>Promocja prywatyzacji.</p>  |
| Cel 4. Dobre prawo                             | Optymalizacja administracyjnych procedur                                    | <p>Redukcja obciążeń administracyjnych.</p> <p>Uproszczenie procedur postępowania administracyjnego.</p> <p>Zmniejszenie obciążeń dla producentów ekologicznych.</p> <p>Racjonalizacja wymagań formalnych dla procesu inwestycyjnego.</p> <p>Uproszczenie procedur oraz podniesienie jakości rejestracji stanu cywilnego.</p> <p>Usunięcie barier prawnych w obszarze informatyzacji.</p> <p>Wzmocnienie potencjału JST w zakresie stanowienia prawa.</p> <p>Reforma administracyjnego postępowania egzekucyjnego.</p>  |
|  | Procedury nastawione na realizację celów                                    | <p>Doskonalenie systemu tworzenia prawa.</p> <p>Rozwój systemu Oceny Wpływu.</p> <p>Doskonalenie systemu udziału w tworzeniu prawa unijnego i poprawa skuteczności jego implementacji.</p> <p>Podnoszenie kwalifikacji i kompetencji zawodowych służb legislacyjnych oraz osób tworzących OSR.</p>  |
|  | Wysoki poziom kodyfikacji prawa cywilnego i prawa karnego                   | <p>Kodyfikacja prawa karnego.</p> <p>Usprawnienie procesu postępowania cywilnego z wykorzystaniem nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych.</p>  |
| Cel 5. Efektywne świadczenie usług publicznych | Efektywny system ochrony zdrowia  | <p>Wsparcie inwestycyjne podmiotów leczniczych udzielających świadczeń zdrowotnych w zakresie leczenia chorób stanowiących największe zagrożenie epidemiologiczne w Polsce.</p> <p>Rozwój systemu pobierania krwi i jej składników.</p> <p>Wsparcie inwestycyjne ośrodków transplantacyjnych, banków tkanek i komórek oraz medycznych laboratoriów diagnostycznych.</p> <p>Wsparcie inwestycyjne bazy klinicznej uczelni medycznych.</p> <p>Rozwój psychiatrycznej opieki zdrowotnej.</p> <p>Przebudowa, rozbudowa i remont oraz wyposażenie obiektów związanych z infrastrukturą ochrony zdrowia o</p> |

|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
|                                      | <p>znaczeniu ponadregionalnym.</p> <p>Wsparcie inwestycyjne bazy dydaktycznej uczelni medycznych.</p> <p>Realizacja zadań z zakresu badań przesiewowych noworodków.</p> <p>Rozwój diagnostyki i leczenia wewnątrzmacicznego płodów.</p> <p>Rozwój profilaktyki pierwotnej nowotworów.</p> <p>Poprawa dostępności do świadczeń z zakresu transplantologii.</p> <p>Zwiększenie dostępności do świadczeń kardiologicznych.</p> <p>Decentralizacja zarządzania systemem na poziom regionalny i lokalny, mapowanie potrzeb zdrowotnych i infrastrukturalnych w ochronie zdrowia.</p> <p>Wdrożenie zintegrowanej opieki zdrowotnej i zarządzania chorobą.</p> <p>Stworzenie mechanizmu kalkulacji kosztów technologii medycznych oraz wprowadzenie nowych metod rachunku kosztów i zasad raportowania kosztów świadczeń zdrowotnych.</p> <p>Poprawa identyfikacji świadczeniobiorców, w tym identyfikacja nowonarodzonych dzieci.</p> <p>Zmniejszanie nierówności w zdrowiu i zwiększenie dostępności do świadczeń zdrowotnych.</p> <p>Poprawa opieki nad osobami w wieku starszym.</p> <p>Poprawa dostępu i możliwości korzystania z procedury zapłodnienia pozaustrojowego.</p> <p>Rozwój informatyzacji systemu opieki zdrowotnej.</p> <p>Podniesienie jakości życia osób z zaburzeniami psychicznymi.</p> <p>Usprawnienie przeciwdziałania narkomanii w obszarze środków zastępczych.</p> <p>Opracowanie i wdrożenie 15 ogólnopolskich programów polityki zdrowotnej (programy profilaktyczne).</p> <p>Wsparcie deinstytucjonalizacji opieki nad osobami zależnymi, poprzez rozwój alternatywnych form opieki nad osobami niesamodzielnymi (w tym osobami starszymi).</p> <p>Efektywne zarządzanie lekami refundowanymi.</p> <p>Zwalczanie fałszowania leków.</p> <p>Usprawnienie obrotu hurtowego lekami.</p> <p>Wdrożenie standardów akredytacyjnych i promocja jakości w opiece zdrowotnej.</p> <p>Wdrożenie standardów w profilaktycznej opiece zdrowotnej nad dzieckiem od urodzenia do uzyskania pełnoletności.</p> <p>Usprawnienie nadzoru epidemiologicznego nad chorobami zakaźnymi.</p> <p>Nadzór epidemiologiczny nad zakażeniami szpitalnymi.</p> <p>Poprawa jakości zarządzania zasobami systemu ochrony zdrowia.</p> |
| Ochrona praw i interesów konsumentów | <p>Rozwój bezpiecznego i prokonsumenckiego rynku.</p> <p>Usprawnienie koordynacji organów tworzących system ochrony konsumentów.</p> <p>Zapewnienie bezpieczeństwa produktów i nadzoru rynku.</p> <p>Wzrost ochrony konsumentów w zakresie umów zawieranych na rynku krajowym i w relacjach transgranicznych.</p>  |
| Świadczenie usług konsularnych       | Wzmocnienie opieki konsularnej nad Polakami za granicą za pomocą technologii mobilnych.  |
| Dostęp do usług prawniczych i        | Upowszechnianie wiedzy dotyczącej problematyki wymiaru sprawiedliwości.  |

|   |  |  |
|---|--|--|
| Cel 6. Skuteczny wymiar sprawiedliwości i prokuratura | informacji prawnej   | Zapewnienie bezpłatnej pomocy prawnej dla cudzoziemców przebywających na terenie RP obiegających się o status uchodźcy lub zobowiązanych do opuszczenia Polski.<br>Stworzenie systemu bezpłatnego poradnictwa prawnego.  |
|   | Standaryzacja i zarządzanie usługami publicznymi ze szczególnym uwzględnieniem technologii cyfrowych | Wprowadzenie powszechnego systemu monitorowania wykonywania usług publicznych oraz doskonalenia jakości świadczonych usług.<br>Rozwijanie świadczenia usług turystycznych.<br>Spójna i skuteczna polityka publiczna państwa w obszarze ekonomii społecznej.<br>Doskonalenie świadczenia usług przez organizacje pożytku publicznego.<br>Usprawnienie i unowocześnienie obsługi cudzoziemców.<br>Usprawnienie systemu poboru podatków.<br>Optymalizacja procesów rejestracji i ewidencjonowania podatników i płatników.<br>Optymalizacja relacji z interesariuszami oraz zwiększenie efektywności przy jednoczesnym obniżeniu kosztów, przetwarzania gromadzonych informacji.<br>Kontynuacja transformacji administracji podatkowej |
|   | Powszechny dostęp do szerokopasmowego Internetu  | Zapewnienie dostępu do powszechnego szerokopasmowego Internetu.<br>Opracowanie mechanizmów umożliwiających szersze i efektywne wykorzystanie infrastruktury telekomunikacyjnej w budynkach wielorodzinnych (nowych jak i istniejących).<br>Szersze umożliwienie wykorzystania kanałów technologicznych na potrzeby sieci telekomunikacyjnych.<br>Umożliwienie współkorzystania z infrastruktury i nieruchomości publicznych.<br>Wsparcie dla inwestycji w bezprzewodowe sieci telekomunikacyjne.<br>Prowadzenie skutecznej i efektywnej polityki regulacyjnej na rynku telekomunikacyjnym i pocztowy   |
|   | Sprawnie funkcjonujące rejestry publiczne  | Modernizacja i usprawnienie funkcjonowania Centralnej Ewidencji Pojazdów i Kierowców (CEPIK).<br>Modernizacja Systemu Rejestrów Państwowych – projekt pl.ID.<br>Zapewnienie skutecznego przepływu pomiędzy rejestrami.<br>Usprawnienie przepływu danych państwowego zasobu geodezyjnego i kartograficznego przy pomocy systemu teleinformatycznego   |
|   | Usprawnienie sądownictwa   | eUsługi dla obywatela.<br>Usprawnienie pracy sądów.<br>Usprawnienie wybranych postępowań sądowych.<br>Optymalizacja usług informatycznych.   |
|   | Zwiększenie sprawności i skuteczności egzekucji sądowej  | Zwiększenie dostępności do egzekucji sądowej.<br>Usprawnienie procesu prowadzenia postępowania w przedmiocie nadania klauzuli wykonalności bankowemu tytułowi egzekucyjnemu  |
|   | Nowoczesna i efektywna probacja  | Upowszechnienie stosowania kar nie izolacyjnych i środków probacyjnych w systemie sądownictwa karnego.<br>Zwiększenie skuteczności resocjalizacji osób poddanych oddziaływaniom probacyjnym.   |
|   | Zwiększenie pomocy pokrzywdzonym przestępstwem   | Wzmocnienie działań na rzecz ofiar przemocy w rodzinie. 2. Wzmocnienie pozycji pokrzywdzonych przestępstwem oraz wsparcie świadków postępowaniu karnym.  |

|  |  |   |
|--|--|---|
| Cel 7. Zapewnienie wysokiego poziomu bezpieczeństwa i porządku publicznego | Rozpowszechnianie alternatywnych form rozwiązywania sporów   | Propagowanie alternatywnych metod rozwiązywania sporów.   |
|  | Skuteczna prokuratura  | Zwiększenie skuteczności działania prokuratury.<br>Usprawnienie procesu przekazywania informacji do Krajowego Rejestru Karnego (w ramach projektu KRK-2).<br>Poprawa skuteczności prowadzonych postępowań.<br>Opracowanie skutecznych mechanizmów zarządzania i optymalizacji kosztów funkcjonowania powszechnych jednostek organizacyjnych prokuratury.<br>Wypracowanie standardów i metod efektywnego zarządzania zasobami kadrowymi w prokuraturze.<br>Poprawa wizerunku i zaufania do prokuratury.<br>Podnoszenie kompetencji kadr prokuratury. |
|  | Podnoszenie sprawności, poprawa wizerunku i wzrost poziomu zaufania do instytucji i służb zapewniających bezpieczeństwo i porządek publiczny | Zapewnienie gotowości operacyjnej Policji.<br>Podniesienie skuteczności działań podejmowanych przez policjantów wobec sprawców przemocy w rodzinie oraz zapewnienie bezpieczeństwa osobom dotkniętym tą przemocą.<br>Ogólnopolski Cyfrowy System Łączności Radiowej.<br>Modernizacja i rozbudowa Ogólnopolskiej Sieci Teleinformatycznej na potrzeby obsługi numeru alarmowego 112 (OST 112).<br>Wdrożenie usługi PRS Galileo.  |
|  | Przeciwdziałanie i zwalczanie przestępstw oraz zagrożeń bezpieczeństwa i porządku publicznego  | Uregulowanie kwestii monitoringu wizyjnego.<br>Przeciwdziałanie przestępczości gospodarczej.<br>Wzrost realnego bezpieczeństwa, wzrost poczucia bezpieczeństwa wśród mieszkańców Polski. Przeciwdziałanie zagrożeniom terrorystycznym.<br>Przeciwdziałanie i zwalczanie korupcji.<br>Przeciwdziałanie zagrożeniom w ruchu drogowym.<br>Usprawnienia w zakresie ujawniania, identyfikacji, zabezpieczania i odzyskiwania mienia pochodzącego z przestępstwa lub mającego związek z przestępstwem.<br>Zapewnienie bezpieczeństwa imprez masowych.     |
|  | Zapewnienie bezpieczeństwa granicy UE/Schengen   | Zapewnienie płynności odpraw granicznych osób i środków transportu oraz zapewnienie ochrony granicy państwowej (w tym „granicy zielonej”) przed jej bezprawnym przekraczaniem.<br>Zapewnienie komunikacji pomiędzy państwami obszaru Schengen w zakresie konsultacji wizowych.<br>Zapewnienie elektronicznego zintegrowanego systemu obsługi klienta na granicy (i-Granica)   |
|  | Ratownictwo i ochrona ludności (ochrona przeciwpożarowa, działalność zapobiegawcza, ratownicza i gaśnicza)                                   | Zapobieganie i łagodzenie skutków katastrof naturalnych, technologicznych oraz spowodowanych działalnością człowieka, zwiększenie skuteczności reagowania.<br>Rozwój systemów teleinformatycznych.<br>Rozwój sfery ochrony ludności.<br>Rozwój krajowego systemu bezpieczeństwa morskiego oraz systemu ratowania życia na morzu   |
|  | Doskonalenie systemu zarządzania kryzysowego   | Optymalizacja funkcjonowania systemu powiadamiania ratunkowego (SPR).<br>Optymalizacja funkcjonowania i współpracy struktur zarządzania kryzysowego.  |

|   |  |
|---|--|
|   | Zarządzanie ryzykiem na rzecz bezpieczeństwa narodowego.<br>Zwiększenie bezpieczeństwa przeciwpowodziowego.  |
| Poprawa funkcjonowania systemu państwowego ratownictwa medycznego | Przebudowa, rozbudowa i remont oraz doposażenie obiektów związanych z infrastrukturą ochrony zdrowia w zakresie ratownictwa medycznego.<br>Wsparcie budowy nowych lub remontu istniejących oraz doposażenia lądowisk/lotnisk przy jednostkach organizacyjnych szpitali wyspecjalizowanych w zakresie udzielania świadczeń zdrowotnych niezbędnych dla ratownictwa medycznego.<br>Rozwój infrastruktury Lotniczego Pogotowia Ratunkowego. |

Źródło: opracowanie na podstawie Załącznik 1 do Planu działań na rzecz wdrażania strategii „Sprawne Państwo 2020” aktualizacja marzec 2015

Głównym narzędziem wdrażania SSP i bieżącego monitoringu jest plan działań określający w szczególności kluczowe przedsięwzięcia o charakterze legislacyjnym i o charakterze programowym wraz ze wskazaniem organów odpowiedzialnych za ich realizację. Monitoring strategii odbywa się w systemie STRATEG przy użyciu następujących wskaźników (tabela nr 27):

**Tabela 27.**  
**Wskaźniki monitoringu Strategii Sprawne Państwo 2020**

| Cele   | Wskaźniki  |
|--|--|
| <b>Cel główny. Zwiększenie skuteczności i efektywności państwa otwartego na współpracę z obywatelami</b> | Wskaźnik efektywności rządzenia publikowany przez Bank Światowy  |
| <b>Cel 1. Otwarty rząd</b>   | Odsetek osób korzystających z Internetu w kontaktach z administracją publiczną   |
| <b>Cel 2. Zwiększenie sprawności instytucjonalnej państwa</b>  | <p>Odsetek osób deklarujących zaufanie do instytucji publicznych – wobec urzędników administracji publicznej [%]</p> <p>Odsetek osób deklarujących zaufanie do instytucji publicznych – wobec władz lokalnych miasta lub gminy [%]</p> <p>Odsetek urzędów administracji publicznej korzystających z systemu elektronicznego zarządzania dokumentacją [%]</p> <p>Udział liczby osób korzystających z Internetu w kontaktach z administracją publiczną w liczbie osób posiadających szerokopasmowy dostęp do Internetu w gospodarstwach domowych [%]</p> <p>Udział liczby osób korzystających z Internetu w kontaktach z administracją publiczną do przekazywania wypełnionych formularzy w liczbie osób posiadających szerokopasmowy dostęp do Internetu w gospodarstwach domowych [%]</p> <p>Odsetek osób korzystających z Internetu w kontaktach z administracją publiczną do przekazywania wypełnionych formularzy [%]</p> <p>Odsetek osób korzystających z Internetu w kontaktach z administracją publiczną [%]</p> |
| <b>Cel 3. Skuteczne zarządzanie i koordynacja działań rozwojowych</b>                                    | Brak wskaźników  |
| <b>Cel 4. Dobre prawo</b>  | <p>Wskaźnik jakości stanowionego prawa</p> <p>Wskaźnik rządów prawa</p> <p>Liczba przeprowadzonych ocen skutków regulacji EX-post</p> <p>Udział inicjatyw legislacyjnych w ogólnej liczbie inicjatyw legislacyjnych, które zostały przeprowadzone przy użyciu wystandaryzowanych narzędzi komunikacji (np. system konsultacji on-line, System e-RPL) [%]</p>   |
| <b>Cel 5. Efektywne świadczenie usług publicznych</b>  | <p>Udział liczby osób korzystających z Internetu w kontaktach z administracją publiczną w liczbie osób posiadających szerokopasmowy dostęp do Internetu w gospodarstwach domowych [%]</p> <p>Udział liczby osób korzystających z Internetu w kontaktach z administracją publiczną do przekazywania wypełnionych formularzy w liczbie osób posiadających szerokopasmowy dostęp do Internetu w gospodarstwach domowych [%]</p> <p>Odsetek osób korzystających z Internetu w kontaktach z administracją publiczną do przekazywania wypełnionych formularzy [%]</p> <p>Odsetek osób korzystających z Internetu w kontaktach z administracją publiczną [%]</p>  |

|   |  |
|---|--|
|   | publiczną [%]<br>Odsetek stron internetowych urzędów spełniających kryteria dostępności WCAG 2.0 [%] |
| <b>Cel 6. Skuteczny wymiar sprawiedliwości i prokuratura</b>                      | Brak wskaźników  |
| <b>Cel 7. Zapewnienie wysokiego poziomu bezpieczeństwa i porządku publicznego</b> | Wskaźnik postrzeganej korupcji [pkt]   |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z systemu STRATEG, dostęp [www.strateg.stat.gov.pl](http://www.strateg.stat.gov.pl)

## **Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020: Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie**

KSRR została przyjęta przez Radę Ministrów dnia 13 lipca 2010 r. Dokument ten definiuje cele rozwoju regionalnego w kontekście osiągania strategicznych celów rozwoju kraju, a także z uwzględnieniem obszarów miejskich i wiejskich. Strategia definiuje 3 cele szczegółowe:

Cel 1. Wspomaganie wzrostu konkurencyjności regionów

Cel 2. Budowanie spójności terytorialnej i przeciwdziałanie marginalizacji obszarów problemowych

Cel 3. Tworzenie warunków dla skutecznej, efektywnej i partnerskiej realizacji działań rozwojowych ukierunkowanych terytorialnie.

Cel trzeci KSRR dotyczy zmiany warunków instytucjonalno-prawnych dla realizacji działań prorozwojowych, polegających na wzmacnianiu wymiaru strategicznego polityki regionalnej, poprawie jakości zarządzania politykami publicznymi, zapewnianiu odpowiednich mechanizmów kooperacji i koordynacji w systemie wielopoziomowego zarządzania oraz tworzeniu sieci współpracy między różnymi podmiotami zaangażowanymi w realizację tej polityki. Wdrożenie powyższych zmian jest niezbędne dla sprawnego i efektywnego systemu zarządzania i wdrażania polityk publicznych o wyraźnym wpływie terytorialnym.

Kierunki działań podejmowane w ramach celu 3 obejmują:

- Wzmocnienie strategicznego wymiaru polityki regionalnej
- Poprawę jakości zarządzania politykami publicznymi, w tym ich właściwe ukierunkowanie terytorialne
- Przebudowę i wzmocnienie koordynacji w systemie wieloszczeblowego zarządzania

- Wspomaganie budowy kapitału społecznego dla rozwoju regionalnego w oparciu o sieci współpracy między różnymi aktorami polityki regionalnej.

Monitoring celu 3 odbywa się za pomocą następujących wskaźników:

- Powierzchnia gminy objęta obowiązującymi miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego w % powierzchni gminy ogółem;
- Liczba partnerstw lokalnych, konsorcjów wielopodmiotowych, publiczno-prywatnych zawartych dla realizacji kontraktów terytorialnych;
- Liczba organizacji pozarządowych, stowarzyszeń, partnerów społecznych i gospodarczych biorących udział w konsultacjach strategii rozwoju województw/kontraktów terytorialnych;
- Liczba projektów zrealizowanych przy współfinansowaniu środków unijnych;
- Odsetek pracowników jednostek administracji publicznej biorących udział w szkoleniach dot. poprawy zdolności do zarządzania rozwojem;
- Liczba wspólnie przeprowadzonych ewaluacji;
- Stopień osiągania rzeczowych wskaźników kontraktów terytorialnych;
- Stopień terytorializacji wydatków publicznych;
- System monitorowania polityki regionalnej.

Podsumowując powyższą analizę wybranych strategii krajowych w zakresie odniesienia do problematyki usprawniania zarządzania publicznego należy uznać, że jest ona przedmiotem szczegółowego programowania. Najszerszy pakiet działań skierowany do administracji samorządowej został zawarty w Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju. Znajdziemy w nim zarówno rozwiązania postulowane przez NPM (np. wdrażanie systemów zarządzania jakością, upowszechnianie kultury projektowej, monitorowanie jakości usług publicznych), jak i kładące nacisk na współzarządzanie (np. wzmocnienie potencjału instytucjonalnego do budowania partnerstw wewnątrz- i międzysektorowych). Ze strategii wynika bardzo interesujący kierunek interwencji w postaci rozwijania kompetencji analitycznych w administracji samorządowej i procesów uczenia się. Zaproponowano w tym celu utworzenie systemu doradztwa dla samorządów. Strategia Sprawne Państwo zakłada również doskonalenie funkcjonowania samorządu terytorialnego, w zakresie rozwijania współpracy, w tym z organizacjami pozarządowymi, doskonalenia standardów zarządzania (poprzez wdrażanie zarządzania jakością i poprawę obsługi klientów), podnoszenia kwalifikacji pracowników JST, monitoringu jakości usług publicznych i polityk publicznych.



## **Rozdział 5. Strategie rozwoju województw oraz regionalne strategie polityki społecznej – wnioski z analizy treści dokumentów**

### **5.1. W poszukiwaniu doskonałości – partycypacyjna *versus* ekspercka metoda opracowania strategii rozwoju regionalnego i polityk społecznych**

Ustawa o samorządzie województwa w art. 12, pkt. 1 zobowiązuje samorząd województwa, przy formułowaniu strategii rozwoju województwa i realizacji polityki jego rozwoju, do współpracy w szczególności z: jednostkami lokalnego samorządu terytorialnego z obszaru województwa oraz z samorządem gospodarczym i zawodowym, administracją rządową, szczególnie z wojewodą, innymi województwami, organizacjami pozarządowymi oraz podmiotami wymienionymi w art. 3 ust. 3 Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. z 2016 r. poz. 239 i 395), szkołami wyższymi i jednostkami naukowo-badawczymi. Z brzmienia tego artykułu wynika konieczność stosowania konsultacyjnego trybu opracowywania strategii rozwoju województw i angażowania w ten proces podmiotów publicznych i niepublicznych o charakterze instytucjonalnym. Z kolei z art. 6 Ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz. U. 2009 Nr 84 poz. 712 ze zm.) wynika konieczność stosowania na etapie opracowywania strategii rozwoju przepisów Ustawy z dnia 3 października 2008 r. o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko (Dz. U. 2016 poz. 353, ze zm.). Wynika to z dołączania do strategii rozwoju województwa prognozy jej oddziaływania na środowisko. Art. 39 tej ustawy zapewnia mieszkańcom udział w opracowywaniu dokumentów dotyczących ochrony środowiska, m.in. poprzez możliwość składania skarg i wniosków.

Celem tej części monografii jest identyfikacja rzeczywistego zakresu włączania interesariuszy publicznych i niepublicznych, w tym ekspertów w proces opracowywania strategii rozwoju województw i wojewódzkich strategii polityki społecznej. Szczegółowe omówienie zakresu konsultacji społecznych i wsparcia eksperckiego opracowywania strategii rozwoju województw prezentuje tabela nr 28, a wojewódzkich strategii polityki społecznej tabela nr 29.

Tabela 28.

## Zakres konsultacji społecznych i wsparcia eksperckiego w procesie opracowywania wojewódzkich strategii rozwoju

| Województwo               | Konsultacje społeczne   | Wsparcie eksperckie  |
|---------------------------|---|--|
| <b>Dolnośląskie</b>       | <p>Konsultacje społeczne trwały od 8 października 2012 r. do 18 grudnia 2012 r. Konsultacje miały charakter bezpośredni (spotkania) i pośredni (poczta, internet). W sumie odbyło się ponad 60 spotkań, w tym we wszystkich powiatach regionu, 4 konferencje w największych miastach regionu, 2 spotkania transgraniczne, spotkania branżowe, konsultacje z Wojewódzką Komisją Dialogu Społecznego, Dolnośląską Radą Gospodarczą, Radą Rozwoju Dolnego Śląska. W konsultacjach uczestniczyli między innymi przedstawiciele lokalnych samorządów, środowisk gospodarczych, naukowych, studenckich, organizacji pozarządowych i mieszkańcy regionu, a także partnerzy z Republiki Czeskiej i Republiki Federalnej Niemiec.</p> <p>Sprawozdanie z konsultacji społecznych dostępne na stronie: <a href="http://www.umwd.dolnyslask.pl/rozwoj/aktualizacja-strategii-rozwoju-wojewodztwa-dolnoslaskiego/konsultacje-projektu-strategii-wraz-z-prognoza-oddziaływania-na-srodowisko/">http://www.umwd.dolnyslask.pl/rozwoj/aktualizacja-strategii-rozwoju-wojewodztwa-dolnoslaskiego/konsultacje-projektu-strategii-wraz-z-prognoza-oddziaływania-na-srodowisko/</a></p>   | <p>W ramach procesu aktualizacji Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego przygotowane zostały opracowania autorstwa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prof. A. Jeżowskiego</li> <li>- prof. R. Galara</li> <li>- prof. J. Waszkiewicza</li> <li>- prof. M. Klamut, E. Pancer-Cybulskiej, dr E. Szostak</li> <li>- S. Najnigiera</li> </ul> <p>Ponadto w składzie Komitetu Sterującego ds. Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego znaleźli się Rektor Uniwersytetu Ekonomicznego, Rektor Uniwersytetu Wrocławskiego i Rektor Uniwersytetu Przyrodniczego, oraz eksperci: G. Roman, J. Waszkiewicz, R. Galar, S. Najnigier.</p> |
| <b>Kujawsko-pomorskie</b> | <p>Konsultacje społeczne trwały łącznie 43 dni (od 3 czerwca – do 15 lipca 2013 r.) Do udziału w konsultacjach zaproszono szerokie grono osób oraz instytucji, a w szczególności przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego, partnerów społecznych i gospodarczych, administracji rządowej, związków zawodowych, organizacji pozarządowych, województwa ościenne, Komisję Wspólną Rządu i Samorządu Terytorialnego oraz mieszkańców województwa.</p> <p>W ramach konsultacji istniała możliwość zapoznania się z projektem Strategii, który wraz z formularzem konsultacyjnym został zamieszczony na stronach internetowych: <a href="http://www.kujawsko-pomorskie.pl/strategia">www.kujawsko-pomorskie.pl/strategia</a> oraz <a href="http://www.bip.kujawsko-pomorskie.pl">www.bip.kujawsko-pomorskie.pl</a>. Ogłoszenie o rozpoczęciu procesu konsultacji ukazało się w prasie o zasięgu regionalnym i ogólnopolskim (Gazeta Pomorska – wszystkie edycje regionalne, Gazeta Wyborcza), zostało zamieszczone na ww. stronach internetowych, a także wywieszone na tablicach ogłoszeń Urzędu Marszałkowskiego Województwa Kujawsko-Pomorskiego w Toruniu oraz przedstawicielstw w Bydgoszczy, Grudziądzu, Inowrocławiu i Włocławku.</p> <p>Konsultacje społeczne projektu Strategii odbywały się w dwóch formach: bezpośredniej</p> | Brak informacji  |

|                  |  |   |
|------------------|--|---|
|                  | <p>(spotkania oraz konferencja otwierająca) oraz pośredniej (uwagi przesyłane online lub pismem). Spotkania bezpośrednie objęły: konferencję otwierającą konsultacje społeczne, 6 spotkań konsultacyjnych w powiatach, 9 środowiskowych spotkań konsultacyjnych.</p> <p>Sprawozdanie z przebiegu konsultacji dostępne jest pod adresem: <a href="http://bip.kujawsko-pomorskie.pl/category/strategia/">http://bip.kujawsko-pomorskie.pl/category/strategia/</a></p>  |   |
| <b>Lubelskie</b> | <p>Prace nad przygotowaniem dokumentu poprzedziła debata publiczna trwająca od 6 czerwca do 2 października 2012 r. W ramach tych działań przeprowadzono: siedem konferencji terytorialnych i tematycznych, spotkania terytorialne z udziałem ekspertów, ankiety dla osób uczestniczących w debacie publicznej oraz stworzono stronę internetową aktualizacji (<a href="http://strategia.lubelskie.pl">strategia.lubelskie.pl</a>).</p> <p>Raport z konsultacji dostępny jest pod adresem: <a href="http://strategia.lubelskie.pl/sprawozdania/konsultacje%20spoleczne/Raport%20z%20konsultacji%20spo%B3ecznych_FINx.pdf">http://strategia.lubelskie.pl/sprawozdania/konsultacje%20spoleczne/Raport%20z%20konsultacji%20spo%B3ecznych_FINx.pdf</a></p>  | <p>Na potrzeby aktualizacji strategii ekspertyzy przygotowali eksperci:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A. Olechnicka</li> <li>- D. Wojtowicz</li> <li>- A. Płoszaj</li> <li>- prof. dr hab. J. Wilkin</li> </ul>        |
| <b>Lubuskie</b>  | <p>W ramach konsultacji w Gorzowie Wlkp. i w Zielonej Górze zorganizowano dwie konferencje pn. „Konsultacje społeczne projektu Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego”. Do udziału w spotkaniach zaproszeni zostali m.in. lubuscy parlamentarzyści, Radni Województwa Lubuskiego, Wojewoda Lubuski, rektorzy lubuskich uczelni, marszałkowie sąsiednich województw, starostowie, burmistrzowie, wójtowie prezydenci miast województwa lubuskiego, przedstawiciele organizacji pozarządowych i pracodawców. Debaty poprzedzone były konferencjami prasowymi. W ramach konsultacji społecznych dokumentu strategii zorganizowano posiedzenie Rady ds. rozwoju województwa lubuskiego, organu opiniotwórczo - doradczego Zarządu Województwa Lubuskiego w zakresie m.in. wspierania działań w dziedzinie planowania rozwoju województwa. Ponadto przeprowadzono 12 warsztatów powiatowych. Głównym celem warsztatów było zidentyfikowanie potrzeb rozwojowych poszczególnych części województwa lubuskiego w kontekście rozwoju całego regionu. Wynikiem warsztatów był raport „Lubuska Mapa Potrzeb i Aspiracji”, ukazujący kluczowe inwestycje i zadania sprzyjające rozwojowi województwa lubuskiego oraz potencjały i bariery rozwojowe, tkwiące w poszczególnych powiatach, a wskazane przez liderów lokalnych. Opracowanie było podstawą przy formułowaniu analizy SWOT i wyzwań rozwojowych regionu. W trakcie trwania konsultacji społecznych wiele uwag do projektu Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego wpłynęło drogą elektroniczną na wskazany w ogłoszeniach adres <a href="mailto:strategia@lubuskie.pl">strategia@lubuskie.pl</a>.</p> | <p>Strategia opracowana we współpracy z ekspertami - prof. G. Gorzelakiem i prof. B. Jałowieckim</p>  |
| <b>Łódzkie</b>   | <p>W okresie marzec – kwiecień 2012 r. w Łodzi zorganizowano 3 spotkania konsultacyjne, podczas których prezentowano wstępne założenia aktualizacji SRWŁ oraz dyskutowano na temat kierunków rozwoju regionu. W spotkaniach udział wzięli przedstawiciele następujących środowisk: władze jednostek samorządu terytorialnego (26 marca 2012 r.), przedstawiciele przedsiębiorców (30 marca 2012 r.), organizacje pozarządowe (2 kwietnia 2012 r.). Przedstawiciele organizacji pozarządowych uczestniczyli także w jednym spotkaniu warsztatowym, poświęconym dyskusji nad filarem strategii dot. spójności społecznej (18 kwietnia</p>  | <p>Na potrzeby aktualizacji Strategii utworzono zespół roboczy składający się z pracowników Biura Planowania Przestrzennego Województwa Łódzkiego w Łodzi, Departamentu Polityki Regionalnej Urzędu Marszałkowskiego w Łodzi oraz</p> |

|                    |   |   |
|--------------------|---|---|
|                    | <p>2012 r.).</p> <p>W okresie między 18 maja a 6 czerwca 2012 r. w czterech podregionach województwa łódzkiego zostały zorganizowane robocze konsultacje wstępnych założeń aktualizowanej SRWŁ. Celem spotkań była prezentacja wyników prac nad dokumentem oraz pogłębienie debaty na temat kierunków rozwoju województwa, zainicjowanej poprzez cykl konferencji informacyjnych w marcu i kwietniu 2012 r. W spotkaniach uczestniczyli przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnego, środowiska przedsiębiorców oraz sektora pozarządowego z obszaru czterech podregionów. Spotkania odbyły się: w Podregionie Wschodnim (Bełchatów) w dn. 18 maja 2012 r., w Podregionie Zachodnim (Sieradz) w dn. 31 maja 2012 r., w Podregionie Centralnym (Brzeziny) w dn. 4 czerwca 2012 r. oraz Podregionie Północnym (Łowicz) w dn. 6 czerwca 2012 r.</p> <p>W okresie pomiędzy 29 września do 5 listopada 2012 r. projekt aktualizacji Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego na lata 2007-2020 wraz z prognozą oddziaływania na środowisko został poddany konsultacjom społecznym. W tym czasie zorganizowano spotkania otwarte w podregionach: północnym (Łowicz, 01.10.2012 r.), wschodnim (Bełchatów, 02.10.2012 r.), centralnym (Stryków, 12.10.2012) oraz zachodnim (Sieradz, 23.10.2012). Odbyły się także spotkania tematyczne z przedstawicielami organizacji pozarządowych (22.10.2012 r.) oraz środowiskiem przedsiębiorców (24.10.2012 r.).</p> | <p>ekspertów Uniwersytetu Łódzkiego (prof. T. Markowski, prof. Danuta Stawasz, dr Aleksandra Nowakowska, dr Dominik Drzazga). Zespół działał pod kierunkiem prof. T. Markowskiego. W dniu 14 kwietnia 2011 r. Zarząd Województwa Łódzkiego uchwałą Nr 571/11 powołał Naukową Radę Programową, która miała charakter doradczy przy pracach nad aktualizacją SRWŁ. Przewodniczącą Rady została prof. zw. dr hab. Zofia Wysokińska, prorektor Uniwersytetu Łódzkiego ds. Współpracy z Zagranicą. W ramach Naukowej Rady Programowej powołano zespoły do sporządzenia uzupełniających analiz do diagnozy strategicznej. Zakres działania Rady obejmował także formułowanie wniosków do SRWŁ oraz opiniowanie jej kolejnych części (diagnozy, prognozy trendów, wizji i celów rozwoju, ram finansowych).</p> |
| <b>Małopolskie</b> | <p>Na etapie opracowywania strategii przeprowadzono konsultacje terytorialne poświęcone potencjałom, barierom i najważniejszym sprawom dla regionu w perspektywie 2020 roku, cykl konferencji regionalnych, a także liczne spotkania konsultacyjne z udziałem przedstawicieli kluczowych środowisk i instytucji regionalnych. Zorganizowanych zostało 6 konferencji regionalnych, seminaria, konsultacje w ramach Małopolskiej Rady Innowacji, Konwentów Starostów Małopolski, Małopolskiej Rady Pożytku Publicznego, Forum Wójtów, Burmistrzów i Prezydentów Małopolski, Forum Przewodniczących Rad Gmin i Powiatów, Komisji Rozwoju i Innowacji Rady Miasta Krakowa, z udziałem Wojewódzkiej Komisji Urbanistyczno-Architektonicznej. Przeprowadzono konsultacje społeczne oraz konsultacje terytorialne, spotkania branżowe z przedsiębiorcami a także z mediami.</p>  | <p>W skład Zespołu ds. aktualizacji Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego do 2020 roku weszli eksperci:</p> <p>Dr hab. inż. arch. Aleksander Noworól, prof. UJ, Dyrektor Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, ekspert strategiczny Krzysztof Lipski, Dyrektor Małopolskiego Instytutu Samorządu Terytorialnego i Administracji Dr Krzysztof Pawłowski, Prezydent Wyższej Szkoły Biznesu National-Louis University w Nowym Sączu</p>  |

|                    |  |  |
|--------------------|--|--|
|                    |  | <p>Prof. dr hab. Grażyna Pawelska-Skrzypek, Instytut Spraw Publicznych, Uniwersytet Jagielloński</p> <p>Prof. dr hab. Jarosław Górniak, Instytut Socjologii, Uniwersytet Jagielloński</p> <p>Dr hab. Jacek Leśkow, Prof. WSB-NLU, Prorektor ds. naukowych, Wyższa Szkoła Biznesu National-Louis University w Nowym Sączu</p> <p>Prof. dr hab. inż. Jerzy Lis, Prorektor ds. Współpracy i Rozwoju, Akademia Górniczo Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie</p> <p>Prof. dr hab. Piotr Tworzewski, Prorektor Uniwersytetu Jagiellońskiego ds. Rozwoju</p> <p>Ks. dr hab. Władysław Zuziak, prof. Uniwersytetu Papieskiego Jana Pawła II Prorektor UP JP II</p> <p>Prof. dr hab. Bolesław Domański, Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej, Uniwersytet Jagielloński</p> <p>Dr hab. inż. arch. Zbigniew Zuziak, Wydział Architektury, Politechnika Krakowska</p> |
| <b>Mazowieckie</b> | <p>21 listopada 2011 r. - Sejmik Województwa Mazowieckiego przyjął Uchwałę Nr 176/11 w sprawie zasad i trybu przeprowadzania konsultacji z mieszkańcami województwa mazowieckiego.</p> <p>Od października do grudnia 2011 r. - odbył się cykl konferencji w ramach konsultacji społecznych Założeń Aktualizacji Strategii Województwa Mazowieckiego; zaprezentowano diagnozę społeczno-gospodarczą, założenia aktualizacji Strategii i Planu; prowadzone były dyskusje przedstawicieli instytucji lokalnych z władzami Regionu. 27 października 2011 r. – odbyło się II Forum Mazowieckie, otwierające cykl konferencji konsultacyjnych Założeń Aktualizacji Strategii i Planu; na którym prezentowano wyniki badań w ramach projektu Trendy Rozwojowe Mazowsza. Terminy konferencji konsultacyjnych były następujące: 2011-11-03 Konferencja subregionalna w Ciechanowie, 2011-11-09 Konferencja subregionalna w Ostrołęce, 2011-11-16 Konferencja subregionalna w Płocku, 2011-11-23 Konferencja subregionalna w Radomiu, 2011-11-30</p> | <p>Opracowania autorskie nt. obecnych i pożądanych kierunków rozwoju Mazowsza oraz ekspertyzy pisemne dotyczące założeń aktualizacji Strategii Rozwoju Województwa Mazowieckiego przygotowali: prof. Krzysztof Opolski, prof. Małgorzata Sulmicka, prof. Andrzej Karpiński, prof. Wojciech Dominik, prof. Józef Zegar. Zarządzeniem Marszałka Województwa Mazowieckiego (Nr 169/11), został powołany Zespół ds.</p>  |

|                 |   |  |
|-----------------|---|--|
|                 | <p>Konferencja subregionalna w Siedlcach, 2011-12-02 Konferencja subregionalna OMW w Karolinie.</p> <p>Na stronach internetowych Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego (<a href="http://www.mazovia.pl">www.mazovia.pl</a>) oraz Mazowieckiego Biura Planowania Regionalnego w Warszawie (<a href="http://mbpr.pl">mbpr.pl</a>), umieszczane zostały informacje o konferencjach oraz relacje z nich. W Radiu Dla Ciebie odbywały się półgodzinne audycje z udziałem ekspertów poświęcone dyskusji nad priorytetami rozwoju województwa mazowieckiego.</p> <p>Na stronie internetowej Mazowieckiego Biura Planowania Regionalnego w Warszawie (<a href="http://mbpr.pl">mbpr.pl</a>) zamieszczono link do specjalnie stworzonej, na potrzeby konsultacji, strony (<a href="http://konsultacjesrwm.mbpr.pl">konsultacjesrwm.mbpr.pl</a>), umożliwiającą składanie wniosków do dokumentów.</p> <p>W trakcie konsultacji wpłynęło 1340 wniosków do Założeń SRWM. Podczas konferencji zgłoszono dodatkowo 135 wniosków. Wszystkie wnioski po rozpatrzeniu zostały zaakceptowane przez Zarząd Województwa Mazowieckiego i umieszczone na portalu (<a href="http://mbpr.pl">mbpr.pl</a>).</p> <p>W II etapie konsultacji w lipcu 2012 r. zorganizowany został ponownie cykl konferencji subregionalnych: w Warszawie, w Siedlcach, w Radomiu, w Płocku, w Ostrołęce, w Ciechanowie. Celem konferencji było przedstawienie projektu dokumentu, zebranie uwag, wniosków i potrzeb inwestycyjnych ze zwróceniem uwagi na specyfikę każdego subregionu.</p> <p>We wrześniu 2012r., z inicjatywy Przewodniczącego Komisji Sejmiku ds. Strategii Rozwoju Regionalnego i Zagospodarowania Przestrzennego, zorganizowany został kolejny cykl spotkań konsultacyjnych: Konferencja subregionalna w Warszawie, w Siedlcach, w Radomiu, w Płocku, w Ostrołęce, w Ciechanowie. Tematyka konferencji koncentrowała się wokół najważniejszych dla subregionów projektów inwestycyjnych, które miałyby znaleźć się w Strategii Rozwoju Województwa Mazowieckiego do 2030 roku.</p> <p>W I i II etapie konsultacji udział wzięło łącznie ponad tysiąc zainteresowanych, w tym m.in. jednostki samorządu terytorialnego różnych poziomów, instytucje publiczne, organizacje pozarządowe, osoby fizyczne i przedsiębiorstwa.</p> | <p>Aktualizacji i Monitorowania Realizacji Strategii Rozwoju Województwa Mazowieckiego.</p>  |
| <b>Opolskie</b> | <p>Od stycznia do marca 2012 r. Zarząd Województwa Opolskiego, przy współpracy z samorządami lokalnymi, zorganizował konsultacje społeczne diagnozy sytuacji społeczno-gospodarczej województwa opolskiego oraz wyników analizy SWOT.</p> <p>Konsultacje społeczne projektu Strategii Rozwoju Województwa Opolskiego do 2020 r. trwały od 5 października do 21 listopada 2012 r. W celu dotarcia z projektem dokumentu do jak najszerszego kręgu osób, w okresie od 5 października do 12 listopada 2012 r. przeprowadzono szereg spotkań w powiatach województwa opolskiego oraz w siedzibie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Opolskiego.</p>  | <p>Zarząd Województwa Opolskiego ściśle współpracował z opolskim środowiskiem naukowym, którego przedstawiciele uczestniczyli w roboczych spotkaniach eksperckich zwoływanych doraźnie w sytuacjach wymagających konsultacji naukowej. Strategia opracowana została przy</p> |

|                     |   |   |
|---------------------|---|---|
|                     | <p>W trakcie procesu konsultacji społecznych projektu Strategii otrzymano 549 uwag, zgłoszonych przez ponad 100 podmiotów, w tym: jednostki samorządu terytorialnego, instytucje administracji rządowej, przedstawiciele środowisk przyrodniczych, Radnych Województwa Opolskiego i Parlamentarzystów Ziemi Opolskiej, osoby reprezentujące środowisko naukowe, podmioty reprezentujące samorząd województwa opolskiego, podmioty reprezentujące organizacje pozarządowe, w tym Lokalne Grupy Działania, środowisko katolickie, podmioty gospodarcze, media, osoby fizyczne. Uwagi przesyłane były przede wszystkim drogą elektroniczną i tradycyjną za pośrednictwem formularza konsultacyjnego, a także protokołowane podczas spotkań konsultacyjnych.</p>  | <p>udziale ekspertów: dr Danuta Berlińska dr Anna Bruska prof. dr hab. Romuald Jończy dr hab. Krzysztof Malik, prof. PO dr Witold Potwora dr hab. Kazimierz Szczygieski, prof. PO. Opiekę naukową sprawował prof. dr hab. Krystian Heffner.</p>   |
| <b>Podkarpackie</b> | <p>Strategia opracowana w trybie partycypacyjnym. Spotkania konsultacyjne zorganizowane zostały w 4 miastach dla mieszkańców, przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego i innych zainteresowanych podmiotów, których celem było przedstawienie projektów konsultowanych dokumentów oraz dyskusja nad zaproponowanymi w Strategii zapisami. Na stronie <a href="http://www.podkarpackie.pl">www.podkarpackie.pl</a> zamieszczono raport z konsultacji.</p> <p>Do Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podkarpackiego wpłynęło 135 uwag. Zdecydowaną większość uwag zgłosili przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnego. Wśród podmiotów zgłaszających uwagi były również instytucje pozarządowe oraz osoby fizyczne.</p>   | <p>Prace nad aktualizacją Strategii toczyły się z udziałem eksperta zewnętrznego: prof. UW dr hab. Andrzeja Miszczuka - EUROREG Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych Uniwersytetu Warszawskiego - sprawującego merytoryczny nadzór w pracach nad aktualizacją Strategii</p>  |
| <b>Podlaskie</b>    | <p>Uspołecznienie procesu opracowania dokumentu - zastosowanie partnerskiego modelu budowania strategii wspólnie z jej interesariuszami.</p> <p>Do uczestnictwa w konsultacjach zaproszono szerokie grono, a w szczególności jednostki samorządu terytorialnego, partnerów społecznych i gospodarczych, w tym między innymi samorządy gospodarcze i zawodowe, organizacje pozarządowe, uczelnie wyższe, przedstawiciele społeczności lokalnych, a także mieszkańców województwa podlaskiego. Konsultacje trwały miesiąc na przełomie kwietnia/maja 2013 r. Główne spotkania odbyły się w czterech miastach regionu: w Bielsku Podlaskim, Łomży, Suwałkach i Białymstoku. Zorganizowane zostały też spotkania z przedstawicielami różnych środowisk: z parlamentarzystami województwa podlaskiego, z przedsiębiorcami, organizacjami pozarządowymi oraz z organizacjami ekologicznymi i instytucjami zajmującymi się ochroną i kształtowaniem środowiska przyrodniczego w regionie. Projekt został zaprezentowany członkom Wojewódzkiej Komisji Dialogu Społecznego i uczestnikom Kongresu Samorządowego. Odbyło się wiele debat, spotkań, konferencji na uczelniach, w różnych instytucjach i w mediach. W spotkaniach na temat SRWP wzięło udział 785 osób. Uwagi do projektu strategii można było przekazać na formularzu konsultacyjnym pocztą, online lub przekazać podczas jednego ze spotkań konsultacyjnych. Ogółem zgłoszono 458 opinii i uwag.</p> | <p>W prace nad strategią zaangażowani byli eksperci kluczowi: prof. dr hab. J. Szlachta, prof. dr hab. W. Dziemianowicz, prof. dr hab. B. Plawgo Ponadto powołanych zostało 5 zespołów tematycznych z udziałem ekspertów:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupa spójność terytorialna i rozwój lokalny - moderator: prof. Robert Ciborowski (prorektor ds. ekonomicznych Uniwersytetu w Białymstoku),</li> <li>Grupa miejska - moderator: dr Anna Augustyn (pracownik naukowo-dydaktyczny Uniwersytetu w Białymstoku)</li> <li>Grupa kapitału ludzkiego i społecznego - moderator: Hubert Ostapowicz (wicedyrektor ds. PO KL Wojewódzkiego Urzędu Pracy w</li> </ul> |



|                  |   |  |
|------------------|---|--|
|                  |   | <p>Białymstoku)<br/>         Grupa infrastruktury i środowiska - moderator: prof. Piotr Banaszuk (profesor Politechniki Białostockiej, kierownik Katedry Ochrony i Kształtowania Środowiska na Wydziale Budownictwa i Inżynierii Środowiska Politechniki Białostockiej)<br/>         Grupa gospodarcza - moderator: Marek Dźwigaj (wiceprezes Podlaskiej Fundacji Rozwoju Regionalnego),</p>   |
| <b>Pomorskie</b> | <p>Założenia procesu konsultacji zostały zawarte w koncepcji konsultacji społecznych aktualizowanej SRWP 2020 wraz z konsultacjami prognozy oddziaływania na środowisko SRWP 2020. Konsultacje społeczne projektu Strategii Rozwoju Województwa Pomorskiego 2020 trwały łącznie 82 dni (od 2 kwietnia do 22 czerwca 2012 r.). Do wzięcia w nich udziału zaproszono szerokie grono osób i instytucji, a w szczególności przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego, partnerów społecznych i gospodarczych, administracji rządowej, organizacji pozarządowych, środowisk akademickich, związków zawodowych oraz dziennikarzy i osoby prywatne.</p> <p>Konsultacje społeczne projektu SRWP 2020 miały wyjątkowo szeroki charakter. Zorganizowano łącznie 30 konferencji (inauguracyjna, subregionalne i podsumowująca) i spotkań konsultacyjnych ponadregionalnych, w których wzięło udział ponad 1400 uczestników. Przeprowadzono debatę nt. Prognozy oddziaływania na środowisko projektu SRWP 2020. Przeprowadzono konsultacje projektu strategii z organami regionalnymi. Uzupełnieniem bezpośrednich form konsultacji społecznych była m.in. strona internetowa dedykowana procesowi aktualizacji SRWP 2020 (<a href="http://strategia2020.pomorskie.eu">http://strategia2020.pomorskie.eu</a>), za pomocą której możliwe było zgłaszanie uwag w trybie on-line. W okresie trwania procesu konsultacyjnego, 179 osoby i instytucje skorzystały z możliwości wyrażenia opinii na temat dokumentu, przekazując łącznie 1177 uwag.</p> | <p>Prace o charakterze eksperckim rozpoczęły się przed przyjęciem przez ZWP projektu SRWP 2020, już na etapie jego przygotowywania. Do współpracy zostali zaproszeni eksperci w poszczególnych obszarach tematycznych. Powołane zostały cztery Tematyczne Zespoły Robocze (TZR): (1) kapitał ludzki i społeczny oraz usługi publiczne, (2) zasoby i powiązania gospodarcze, (3) sieci infrastrukturalne oraz (4) zasoby naturalne.</p> |
| <b>Śląskie</b>   | <p>Konsultacje społeczne projektu Strategii Rozwoju Województwa Śląskiego „Śląskie 2020+” wraz z Prognozą oddziaływania na środowisko, trwały od 25 marca do 5 maja 2013 roku. W pracach nad sporządzeniem aktualizacji Strategii wzięli udział przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnego, środowisk gospodarczych, naukowych, zawodowych, organizacji pozarządowych, m.in. poprzez uczestnictwo w organizowanych konferencjach oraz warsztatach. Jednym z etapów konsultacji społecznych projektu Strategii była konferencja pt.: „Cele i kierunki rozwoju województwa śląskiego do roku 2020”, która odbyła się 26 kwietnia 2013 roku w siedzibie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Śląskiego w Katowicach. Ponadto w ramach konsultacji społecznych skierowano pismo z prośbą o uwagi i rekomendacje do projektu Strategii oraz Prognozy oddziaływania na środowisko do: Ministra Rozwoju Regionalnego, Wojewody,</p>   | <p>Strategię opracowano pod kierunkiem naukowym dr. Krzysztofa Wrany – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, doradca strategiczny procesu aktualizacji Strategii</p>   |



|                            |   |  |
|----------------------------|---|--|
|                            | Komisji Wspólnej Rządu i Samorządu Terytorialnego, Marszałków województw ościennych, organizacji regionalnych.  |  |
| <b>Świętokrzyskie</b>      | Dokument został poddany szerokim konsultacjom społecznym i uwzględnia wnioski zgłaszane przez środowiska biorące udział w debacie oraz rekomendacje z przeprowadzonej ewaluacji ex-ante i strategicznej oceny oddziaływania na środowisko.  | W pracach nad aktualizacją strategii brały udział zespoły eksperckie w składzie:<br>Prof. Dr hab. J. Szlachta<br>Prof. Dr hab. inż. J. Zaleski z zespołem Wrocławskiej Agencji Rozwoju Regionalnego<br>Prof. Dr hab. T. Kudłacz z zespołem Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie   |
| <b>Warmińsko-mazurskie</b> | Konsultacje projektu Strategii trwały 35 dni na przełomie stycznia/lutego 2013 r. Do udziału w konsultacjach zaproszono szerokie grono osób i instytucji a w szczególności przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego, parlamentarzystów, radnych sejmiku województwa, przedsiębiorców, instytucji otoczenia biznesu, uczelni, organizacji pozarządowych, rolniczych oraz osoby prywatne. Konsultacje odbywały się w 2 formach bezpośredniej (spotkania konsultacyjne) oraz pośredniej (za pośrednictwem formularza konsultacyjnego przesyłanego pocztą lub on-line). Spotkania konsultacyjne odbyły się w trzech subregionach województwa oraz jedno z parlamentarzystami i radnymi sejmiku wojewódzkiego. Konsultacje z przedstawicielami Zespołu ds. aktualizacji strategii odbyły się w formie dwudniowych warsztatów. Z możliwości konsultacji pośrednich skorzystało 88 instytucji i osób prywatnych, które przesyłały łącznie 473 uwagi do projektu strategii. | Eksperti zewnątrzni: prof. dr hab. J. Szlachta oraz dr hab. W. Dziemianowicz, prof. UW<br>Ponadto w Zespole ds. Aktualizacji Strategii Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Województwa Warmińsko-Mazurskiego znaleźli się przedstawiciele Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Elblągu, |
| <b>Wielkopolskie</b>       | Konsultacje społeczne odbyły się w 5 miastach w formie spotkań, m.in. z jednostkami samorządu terytorialnego, partnerami społecznymi i gospodarczymi. Uczestniczyło w nich 520 osób. Ponadto nadesłano 46 wypełnionych formularzy uwag oraz trzy uwagi w formie pisemnej. Wyniki konsultacji opracowano w formie raportu, który zamieszczono na stronie internetowej Urzędu Marszałkowskiego. W załącznikach do raportu zawarto szczegółowe zestawienie propozycji zmian z wyjaśnieniem sposobu i zakresu ich uwzględnienia   | Doradztwo naukowe: prof. dr hab. Tadeusz Strykiewicz, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza  |
| <b>Zachodniopomorskie</b>  | Konsultacje projektu SRWZ przybrały dwie zasadnicze formy: bezpośrednią (spotkania konsultacyjne, konferencja) oraz pośrednią (pisemną). Bezpośrednią formą konsultacji projektu SRWZ były spotkania konsultacyjne oraz konferencja, w której uczestniczyli m.in. przedstawiciele administracji rządowej, samorządów terytorialnych, uczelni, organizacji pozarządowych, instytucji publicznych, samorządów i organizacji przedsiębiorców, Sejmiku Województwa. W dniach 17-18 listopada 2016 roku w Szczecinie odbyła się II Szczecińska Konferencja Regionalistyczna. Konferencja pn. „Programowanie rozwoju  |  |

terytoriów – region, Polska, Europa”, poświęcona była zagadnieniom odnoszącym się do aktualnych procesów programowania rozwoju w wymiarze regionalnym, krajowym i europejskim. Konferencja stanowiła forum prezentacji projektu SRWZ jako głównego elementu Zachodniopomorskiego Modelu Programowania Rozwoju, zakładającego nadanie nowej jakości procesowi programowania i zarządzania rozwojem w oparciu o dokumenty strategiczne, system monitoringu i ewaluacji, krótko- i długoterminowego planowania finansów w praktyce współdziałania samorządów różnych szczebli. Ogłoszenie w sprawie konsultacji projektu Strategii Rozwoju Województwa Zachodniopomorskiego do roku 2030 zostało opublikowane na stronach Biuletynu Informacji Publicznej Urzędu Marszałkowskiego Województwa Zachodniopomorskiego ([www.bip.wzp.pl](http://www.bip.wzp.pl)) oraz w prasie o zasięgu lokalnym i regionalnym. Proces konsultacji trwał od 16 listopada do 31 grudnia 2016 r. Do wzięcia udziału w konsultacjach zaproszono przedstawicieli samorządu terytorialnego, partnerów społecznych i gospodarczych, administracji rządowej, organizacji pozarządowych, środowisk akademickich. Po zakończeniu procesu konsultacji sporządzone zostało sprawozdanie z przebiegu i wyników konsultacji, zawierające ustosunkowanie się do uwag zgłaszanych w trakcie konsultacji przez jednostki samorządu terytorialnego, partnerów gospodarczych i społecznych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie zapisów dokumentów strategii rozwoju województw oraz sprawozdań i raportów z przebiegu i wyników konsultacji społecznych projektów strategii.

Z przeprowadzonych analiz wynika, że strategie rozwoju województw są opracowywane zarówno w trybie konsultacyjnym, jak i przy zaangażowaniu eksperckim. Konsultacje społeczne projektów strategii rozwoju województw odbywały się we wszystkich województwach. W niektórych przedmiotem konsultacji były wstępne założenia strategii i ponownie organizowano konsultacje projektu strategii. W większości przypadków konsultacjom poddawany był tylko projekt strategii. Konsultacje odbywały się w różnych formach. Najpopularniejsze były konferencje i warsztaty skierowane głównie do podmiotów instytucjonalnych, w tym jednostek samorządu terytorialnego, organizacji pozarządowych i przedsiębiorców. Z kolei mieszkańcy najczęściej korzystali z możliwości składania uwag drogą elektroniczną. Tylko w kilku województwach projekt strategii był także konsultowany z sąsiednimi województwami. Równie rzadko uczestnikiem konsultacji były partnerskie regiony zagraniczne (rys. 12). Z analizy raportów dotyczących przebiegu i wyników konsultacji płynie wniosek o dużym zainteresowaniu interesariuszy udziałem w tym procesie i ich zaangażowaniu, o czym świadczy liczba sformułowanych uwag i opinii.

| Podmioty biorące udział w konsultacjach   | Formy konsultacji  | Raporty z konsultacji  |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• jednostki samorządu lokalnego</li> <li>• reprezentanci organów stanowiących w jednostkach samorządu terytorialnego</li> <li>• administracja rządowa</li> <li>• parlamentarzyści z terenu województw</li> <li>• instytucje naukowo-badawcze</li> <li>• organizacje pozarządowe</li> <li>• przedsiębiorcy</li> <li>• korporacje przedsiębiorców</li> <li>• instytucje otoczenia biznesu</li> <li>• organizacje rolnicze</li> <li>• mieszkańcy</li> <li>• związki zawodowe</li> <li>• media</li> <li>• regiony partnerskie krajowe</li> <li>• regiony partnerskie zagraniczne</li> <li>• organizacje ekologiczne</li> <li>• Komisje dialogu społecznego</li> <li>• Rady działalności pożytku publicznego</li> <li>• Zrzeszenia przedstawicieli organów wykonawczych i stanowiących JST</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• pośrednie (przesyłanie uwag na formularzu drogą elektroniczną lub pocztą tradycyjną)</li> <li>• bezpośrednie (konferencje, warsztaty, spotkania konsultacyjne, debaty)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprawozdania z przebiegu konsultacji</li> <li>• Sprawozdania z wyników konsultacji</li> </ul> |

**Rysunek 12.**  
**Proces konsultacji projektów strategii rozwoju województw**  
 Źródło: opracowanie własne.

Konsultacje społeczne wojewódzkich strategii polityki społecznej miały nieco inny przebieg. Najprawdopodobniej wynika to z faktu, że w większości województw prace nad projektem strategii prowadziły specjalnie powołane do tego celu zespoły złożone z przedstawicieli różnych podmiotów i środowisk zainteresowanych opracowaniem strategii, głównie realizatorów polityki społecznej w województwie. Miały one już zwykle charakter konsultacyjny. Konsultacje społeczne projektów strategii przebiegały z reguły w formie pośredniej. Ich zakres był zdecydowanie mniejszy niż w przypadku konsultacji strategii rozwoju województw. W ich wyniku uzyskano niewielką liczbę uwag i opinii. Z przeglądu zapisów strategii i raportów z ich przebiegu wynika, że mieszkańcy nie uczestniczyli w procesie konsultowania tych dokumentów. Głównie kierowano projekty do konsultacji z jednostkami samorządu terytorialnego, organizacjami pozarządowymi i jednostkami organizacyjnymi pomocy i integracji społecznej.

Udział ekspertów w procesach opracowania aktualnych strategii rozwoju województw i regionalnych strategii polityk społecznych był zróżnicowany (tabela 29). Można wskazać kilka charakterystycznych wariantów:

1. Zaangażowanie ekspertów w opracowanie materiałów (analizy, ekspertyzy) wykorzystywanych do opracowania zapisów strategii (np. lubelskie, strategia rozwoju województwa);
2. Włączenie ekspertów do składu gremiów odpowiedzialnych za wypracowanie ostatecznego kształtu dokumentów (np. dolnośląskie, strategia rozwoju województwa);
3. Objęcie przez ekspertów roli doradców procesu aktualizacji strategii, czy kierownika naukowego strategii (np. śląskie, wielkopolskie, strategie rozwoju województw);
4. Powołanie zespołów eksperckich (np. świętokrzyskie, strategia rozwoju województwa);
5. Skierowanie projektu strategii do konsultacji naukowych (np. świętokrzyskie, strategia polityki społecznej).

Tabela 29.

**Zakres konsultacji społecznych i wsparcia eksperckiego w procesie opracowywania wojewódzkich strategii polityki społecznej**

| Województwo        | Konsultacje społeczne   | Wsparcie eksperckie   |
|--------------------|---|---|
| Dolnośląskie       | <p>Przyjęcie Dolnośląskiej Strategii Integracji Społecznej na lata 2014-2020 poprzedzone zostało konsultacjami społecznymi projektu DSIS, które rozpoczęły się 23 października 2013r. a zostały zakończone w dniu 26 listopada 2013r. Konsultacje odbywały się w formie pośredniej. Formularz zgłaszania uwag zamieszczony został na stronie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnośląskiego – <a href="http://www.umwd.dolnyslask.pl">www.umwd.dolnyslask.pl</a> i Dolnośląskiego Ośrodka Polityki Społecznej – <a href="http://www.dops.wroc.pl">www.dops.wroc.pl</a>. Do aktywnego udziału w konsultacjach społecznych zaproszono mieszkańców województwa oraz instytucje i podmioty zainteresowane aktualizacją strategii. Drogą elektroniczną przesłano projekt Strategii do gmin i powiatów województwa dolnośląskiego, radnych Sejmiku Województwa Dolnośląskiego, departamentów Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnośląskiego, Wydziału Polityki Społecznej Dolnośląskiego Urzędu Wojewódzkiego, Forum Pomocy Społecznej, Rady ds. Ekonomii Społecznej, Ośrodków Pomocy Społecznej, Powiatowych Centrów Pomocy Rodzinie z terenu województwa dolnośląskiego, członków Dolnośląskiej Rady Gospodarczej oraz Rady Rozwoju Dolnego Śląska, jak również na adresy agencji rozwoju, izb gospodarczych oraz organizacji pozarządowych, których działalność obejmuje cały obszar regionu lub wykracza poza niego, i których przedmiotem działania jest polityka społeczna. Uwagi wniosło 11 podmiotów. Na stronie Regionalnego Centrum Polityki Społecznej zamieszczony został raport z konsultacji.</p> | Brak informacji   |
| Kujawsko-pomorskie | <p>Konsultacje projektu Strategii Polityki Społecznej Województwa Kujawsko-Pomorskiego do roku 2020 zostały przeprowadzone w czerwcu 2015 r. Do konsultacji zaproszono jednostki samorządu terytorialnego oraz partnerów społecznych i gospodarczych. Konsultacje przeprowadzono w formie pośredniej (zgłaszanie uwag drogą elektroniczną oraz przesyłane pocztą tradycyjną).</p>   | Brak informacji   |
| Lubelskie          | <p>Na etapie opracowywania projektu Strategii zakładane cele, kierunki i efekty działań konsultowane były z ekspertami z poszczególnych dziedzin tematycznych oraz przedstawicielami instytucji publicznych i sektora pozarządowego..</p>   | <p>Zespół zadaniowy powołany Zarządzeniem nr 17/2013 Dyrektora Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w Lublinie z dnia 4 marca 2013 r. pracujący nad projektem strategii pracował pod przewodnictwem eksperta z zakresu tworzenia dokumentów strategicznych. Ponadto eksperci brali udział w konsultacjach projektu strategii.</p> |

|          |   |  |
|----------|---|--|
| Lubuskie | Brak informacji   | W pracach nad opracowaniem Strategii korzystano również z usług ekspertów zewnętrznych reprezentujących administrację samorządową, środowisko naukowe oraz III sektor.   |
| Łódzkie  | <p>Projekt strategii poddany został konsultacjom społecznym w listopadzie 2016 r. Konsultacje prowadzone były w formie pisemnej poprzez składanie wypełnionego formularza konsultacyjnego drogą elektroniczną na i drogą korespondencyjną lub osobiście w sekretariacie Regionalnego Centrum Polityki Społecznej w Łodzi. Uwagi do projektu mogły składać przedstawiciele społeczności regionu łódzkiego, w szczególności jednostki samorządu terytorialnego, partnerzy społeczni i gospodarczy. Informacja o konsultacjach umieszczona została w dniu 28 października 2016 roku w „Gazecie Łódzkiej” oraz w dniu 27 października 2016 roku na stronach internetowych Urzędu Marszałkowskiego województwa łódzkiego <a href="http://www.lodzkie.pl">www.lodzkie.pl</a>, oraz na stronie internetowej biura współpracy z organizacjami pozarządowymi <a href="http://www.ngo.lodzkie.pl">www.ngo.lodzkie.pl</a>, a także na stronie Regionalnego Centrum Polityki Społecznej w Łodzi <a href="http://www.rcpslodz.pl">www.rcpslodz.pl</a>. Swoje uwagi do programu złożył tylko jeden podmiot.</p> | <p>Za proces opracowywania aktualizacji strategii odpowiadało konsorcjum składające się z Małopolskiej Szkoły Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie oraz firmy EGO – Evaluation for Government Organizations s.c. W trakcie prac realizowanych w okresie maj-wrzesień 2016 r. kolejne elementy niniejszego dokumentu były konsultowane z szerokim gronem interesariuszy: 1) zespołem ekspertów-praktyków i przedstawicielami świata akademickiego, 2) przedstawicielami instytucji poziomu regionalnego kluczowych dla realizacji działań w obszarze polityki społecznej, 3) przedstawicielami powiatów województwa łódzkiego. Przedstawiciele konsorcjum współpracowali także na bieżąco z pracownikami Regionalnego Centrum Polityki Społecznej w Łodzi.</p> <p>Opracowanie wykonano w Regionalnym Centrum Polityki Społecznej w Łodzi w Wydziale ds. Badań i Analiz – Regionalnym Obserwatorium Integracji Społecznej przy współpracy Zespołu Ekspertów: prof. dr hab. Elżbieta Kryńska, dr hab. Dorota Podgórska-Jachnik, prof. UKW dr hab. Agnieszka Golczyńska-Grondas, prof. UŁ dr hab. Jacek Pyżalski, prof. UAM, Krystyna Fuerst, Marek Grondas, Tomasz Musielski oraz Zespołu roboczego do spraw aktualizacji dokumentu pn. „Wojewódzka Strategia w zakresie Polityki Społecznej na lata 2007-2020”</p> |

|             |   |  |
|-------------|---|--|
| Małopolskie | <p>Konsultacje projektu Programu Strategicznego Włączenie Społeczne na lata 2013-2020 trwały od 4 kwietnia do 10 maja 2013 r. Uwagi do projektów dokumentów można było zgłaszać wypełniając formularz dostępny na stronie internetowej Województwa Małopolskiego. Zgłoszone uwagi i wnioski zostały rozpatrzone przez Zarząd Województwa Małopolskiego. Ponadto w ramach konsultacji w Nowym Sączu, Krakowie oraz Tarnowie odbyły się spotkania, których celem była debata o ich ostatecznym kształcie. W debatach udział wzięli przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnego, instytucji pomocy i integracji społecznej, trzeciego sektora oraz inne osoby zainteresowane kształtem konsultowanych dokumentów.</p> | <p>współpraca ekspercka:<br/> prof. Bolesław Domański, prof. Jarosław Górniak,<br/> prof. Aleksander Noworól – ekspert strategiczny,<br/> prof. Grażyna Praweńska-Skrzypek, prof. Jacek Szlachta;<br/> Kazimierz Bujakowski, Barbara Bulanowska,<br/> Wiesław Bury, Jan Friedberg, Krzysztof Görlich,<br/> Jacek Gryga, Wiesław Gumuła, Sławomir Kopeć,<br/> Bożena Kotońska, Krzysztof Krzysztofiak, Jacek Kwiatkowski, prof. Jacek Leśkow,<br/> prof. Jerzy Lis, Andrzej Mróz, Michał Niezabitowski, Krzysztof Pawłowski, Andrzej Rokita, O. Bernard Sawicki,<br/> prof. Piotr Tworzewski, Jan Wieczorkowski, ks. prof. Władysław Zuziak, Włodzimierz Żmuda;</p>   |
| Mazowieckie | <p>W ramach procesu opracowywania Strategii zorganizowano 2 seminaria konsultacyjne, w których łącznie udział wzięło 180 osób. Założenia dokumentu poddane zostały konsultacjom przez przedstawicieli: urzędów miast i gmin, organizacji pozarządowych, ośrodków pomocy społecznej, powiatowych centrów pomocy rodzinie, domów pomocy społecznej, środowiskowych domów samopomocy, placówek wsparcia dziennego dla dzieci i młodzieży. W oparciu o obowiązującą procedurę projekt dokumentu został również poddany szerokim konsultacjom społecznym.</p>  | <p>dokument został opracowany przez Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej przy udziale Zespołu ds. opracowania Strategii Polityki Społecznej dla Województwa Mazowieckiego na lata 2014-2020, do którego zaproszone zostały instytucje i organizacje, zaangażowane w realizację zadań polityki społecznej na Mazowszu. Zespół ds. opracowania Strategii Polityki Społecznej Województwa Mazowieckiego na lata 2014-2020 wspierany był merytorycznie przez ekspertów zewnętrznych prof. dr. hab. Mirosława Grewińskiego – Prorektora Wyższej Szkoły Pedagogicznej im. Janusza Korczaka w Warszawie oraz dr. Arkadiusza Durasiewicza – Dziekana Wydziału Nauk Społecznych Wyższej Szkoły Pedagogicznej im. Janusza Korczaka w Warszawie.</p> |
| Opolskie    | <p>Projekt Wojewódzkiej strategii w zakresie polityki społecznej na lata 2016 – 2020 został przekazany do publicznej wiadomości i w okresie od 10 do 23 listopada 2015 roku poddany był konsultacjom społecznym.<br/> Celem konsultacji społecznych projektu Wojewódzkiej Strategii w zakresie Polityki</p>   | <p>do udziału w poszczególnych etapach prac Zespołu oraz konsultowania zapisów Strategii powołano innych ekspertów zajmujących się problematyką społeczną w regionie. Są to osoby</p>  |

|              |   |   |
|--------------|---|---|
|              | <p>Społecznej na lata 2016-2025 jest upowszechnienie treści dokumentu oraz włączenie wszystkich mieszkańców województwa opolskiego w proces opiniowania i konsultowania celów oraz działań Strategii. W szczególności projekt Strategii konsultowali: radni Sejmiku Województwa Opolskiego, przedstawiciele samorządu terytorialnego (gmin i powiatów), Wojewoda Opolski, organizacje pozarządowe, przedstawiciele opolskich uczelni wyższych oraz sektora komercyjnego. Zaproszenie do udziału w konsultacjach społecznych projektu Strategii przekazano wszystkim starostom powiatów województwa opolskiego (pisma wystane listownie i w formie elektronicznej); Radzie Pożytku Publicznego Województwa Opolskiego II kadencji, Wojewódzkiej Społecznej Radzie ds. Osób Niepełnosprawnych, działającej przy Marszałku Województwa Opolskiego.</p> <p>Instrumentami wymiany opinii w toku procesu konsultacji społecznych projektu Strategii mogą być fakultatywnie: a) publikacja tekstu dokumentu w Internecie, b) informacja w mediach regionalnych, c) przyjmowanie uwag w siedzibie ROPS w Opolu, d) przyjmowanie uwag za pośrednictwem poczty elektronicznej; — uwagi i opinie do projektu Strategii mogą być składane w dowolnej formie na piśmie i powinny wskazywać propozycje alternatywnych rozwiązań oraz zwięzłe uzasadnienie stanowiska;</p> <p>Łącznie w czasie trwania konsultacji społecznych projektu Wojewódzkiej Strategii w Zakresie Polityki Społecznej na lata 2016-2025 do Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w Opolu wpłynęło 39 uwag i opinii. Zespół ds. opracowania ww. Strategii przygotował dla Zarządu WO projekt dokumentu „Sprawozdanie z przebiegu i wyników konsultacji społecznych projektu Wojewódzkiej Strategii w Zakresie Polityki Społecznej na lata 2016 - 2020”. Po przyjęciu sprawozdania, zgodnie z regulaminem konsultacji społecznych zostało ono przedstawione do publicznej wiadomości na stronie internetowej ROPS w Opolu</p> | <p>reprezentujące m. in. Sejmik i Marszałka Województwa Opolskiego oraz Wojewodę Opolskiego, uczelnie wyższe, organizacje pozarządowe, jednostki organizacyjne pomocy społecznej, środowisko osób niepełnosprawnych, podmioty komercyjne działające w obszarze wsparcia społecznego. Środowisko naukowe reprezentowali: dr hab. Agata Zagórska prof. UO - Uniwersytet Opolski; dr Romana Pawlińska-Chmara - Uniwersytet Opolski; dr Marta Rostropowicz - Miśko - Uniwersytet Opolski; dr Piotr Sikora - Uniwersytet Opolski; dr Sławomir Śliwa - Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.</p> |
| Podkarpackie | Brak odrębnego programu dotyczącego polityki społecznej   |   |
| Podlaskie    | <p>Podstawą tworzenia dokumentu było partnerstwo przedstawicieli wszystkich środowisk regionalnych, działających na rzecz osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, będących głównymi beneficjentami wdrażania Strategii, w tym organizacji pozarządowych.</p> <p>Strategia wypracowana została w modelu partycypacyjnym. Konsultacje społeczne przeprowadzono w okresie lipiec-sierpień 2014 r. w formie pośredniej. Opinie i uwagi przyjmowano na piśmie lub drogą elektroniczną na formularzu konsultacji społecznych dotyczących treści projektu Strategii dostępnego w Biuletynie Informacji Publicznej Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego, na stronie internetowej Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego (<a href="http://www.wrotapodlasia.pl">www.wrotapodlasia.pl</a>) oraz na stronie internetowej Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w Białymstoku (<a href="http://www.rops-bialystok.pl">www.rops-bialystok.pl</a>).</p>  | Brak informacji   |



|                     |  |  |
|---------------------|--|--|
| Pomorskie           | W trakcie opracowywania projektu strategii miała miejsce aktywna współpraca władz samorządu województwa z równoprawnie traktowanymi podmiotami, reprezentującymi różnorodne środowiska oraz instytucje zaangażowane w działania na rzecz polityki społecznej. Szczególnie zaangażowane w prace nad strategią były wszystkie powiatowe jednostki pomocy społecznej.   | Brak informacji  |
| Śląskie             | Prace nad aktualizacją Strategii były prowadzone metodą partycypacyjną w latach 2013 - 2015. W dniu 16 lipca 2013 roku uchwałą nr 1607/271/IV/2013 Zarząd Województwa Śląskiego powołał Zespół ds. Aktualizacji Wojewódzkiej Strategii Polityki Społecznej, (składający się z przedstawicieli Samorządu Województwa Śląskiego, środowisk naukowych i organizacji pozarządowych). W skład zespołów zadaniowych weszli przedstawiciele Samorządu Województwa Śląskiego, jednostek samorządu terytorialnego, instytucji pomocy i integracji społecznej, instytucji rynku pracy, kluczowych instytucji regionalnych, środowisk naukowych oraz organizacji pozarządowych.   | Recenzenci naukowci:<br>prof. dr hab. Ludmiła Dziewięcka- Bokun<br>prof. UE dr hab. Andrzej Rączaszek<br>Eksperti zewnętrzni, których opracowania zostały wykorzystane w dokumencie:<br>prof. SGH dr. hab. Piotr Błędowski<br>dr. hab. prof. nadzw. Krzysztof Czekaj<br>Maria Dzierżęga<br>prof. UE dr. hab. Wiesław Koczur<br>Artur Malczewski<br>prof. UE dr hab. Zofia Mielecka - Kubiś<br>Miroslaw Przewoźnik<br>dr Mariola Raćław<br>Marta Struzik<br>Dr hab. Piotr Szukalski<br>prof. nadzw. dr Maria Zrałek |
| Świętokrzyskie      | Brak informacji  | Konsultacje naukowe: dr Andrzej Kościółek – socjolog Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach. W dokumencie wykorzystano materiał opracowany przez firmę PwC Polska w roku 2010   |
| Warmińsko-mazurskie | Aktualizację dokumentu strategii polityki społecznej województwa przeprowadzono w formie warsztatowej, metodą partycypacyjną z udziałem członków Zespołu Roboczego do spraw aktualizacji Strategii polityki społecznej województwa warmińsko-mazurskiego. Zespół obejmował 47 osób, reprezentujących m.in. Samorząd Województwa, samorządy gmin, samorządy powiatów, Wojewodę Warmińsko-Mazurskiego, organizacje pozarządowe, jednostki organizacyjne pomocy i integracji społecznej, szkoły wyższe. Projekt aktualizowanej strategii poddano także szerokim konsultacjom społecznym, które przeprowadzono w okresie od 18 sierpnia do 14 października 2011 r. Konsultacje społeczne prowadzone były w formie: informacji prasowych w <i>Gazecie Olsztyńskiej</i> oraz <i>Dzienniku Elbląskim</i> , ogłoszeń w Biuletynie Informacji Publicznej Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko-Mazurskiego, na stronie internetowej | Brak informacji  |

|                    |  |  |
|--------------------|--|--|
|                    | <p>Urzędu, spotkania robocze. Konsultacje społeczne przebiegały również w formie korespondencji pomiędzy samorządem województwa a radnymi Samorządu Województwa Warmińsko-Mazurskiego, Wojewodą Warmińsko-Mazurskim, jednostkami samorządu terytorialnego, jednostkami organizacyjnymi pomocy i integracji społecznej, Wojewódzkim Urzędem Pracy w Olsztynie, Warmińsko-Mazurską Wojewódzką Komendą OHP, szkołami wyższymi, organizacjami pozarządowymi oraz Zespołem Sterująco-Monitorującym ds. współpracy Samorządu Województwa Warmińsko-Mazurskiego z organizacjami pozarządowymi. Ponadto w formie elektronicznej informację o konsultacjach społecznych przesłano do departamentów Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko-Mazurskiego oraz partnerów społecznych. W procesie konsultacji społecznych wpłynęły uwagi i propozycje dotyczące poszczególnych zapisów zaktualizowanej <i>Strategii</i>. Zgłoszone uwagi zostały rozpatrzone i w części uwzględnione. W listopadzie 2011 r. opracowano <i>Raport z przebiegu i wyników konsultacji społecznych dotyczących projektu dokumentu zaktualizowanej Strategii polityki społecznej województwa warmińsko-mazurskiego do 2020 roku</i>, który przedłożono do publicznej wiadomości poprzez umieszczenie w Biuletynie Informacji Publicznej Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie.</p> |  |
| Wielkopolskie      | <p>Nową perspektywę regionu w obszarze polityki społecznej przyjęto w wyniku konsultacji społecznych. Do prac nad projektem strategii powołano Międzysektorowy Zespół Konsultacyjno-Wdrożeniowy. Do współpracy nad projektem strategii zaproszeni zostali przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnego, organizacji pozarządowych</p>  | <p>Kierujący projektem:<br/>prof. dr hab. Ryszard Cichocki (Instytut Socjologii UAM w Poznaniu)<br/>Koncepcja i opracowanie Strategii:<br/>prof. zw. dr hab. Zbigniew Woźniak (Zakład Badań Problemów Społecznych i Pracy Socjalnej Instytut Socjologii UAM)<br/>Autorzy badań, opracowań i analiz: prof. dr hab. Ryszard Cichocki prof. dr hab. Zbigniew Woźniak<br/>dr Piotr Jabkowski mgr Anna Witek<br/>inne osoby współpracujące: dr Piotr Cichocki<br/>mgr Justyna Siekierczak</p> |
| Zachodniopomorskie |  |  |

Źródło: opracowano na podstawie zapisów wojewódzkich strategii polityki społecznej.

## **5.2. Diagnoza sprawności instytucjonalnej wojewódzkiej administracji samorządowej w świetle strategii rozwoju regionalnego i regionalnych strategii polityki społecznej**

Wzmacnianie potencjału instytucjonalnego i sprawności działania administracji samorządowej jako jeden z obszarów interwencji postulowanych przez Komisję Europejską w latach 2014-2020 a także wynikający ze Strategii Sprawne Państwo 2020 powinien znaleźć swoje odbicie w aktualizowanych w latach 2010-2013 strategiach rozwoju polskich województw. Zaprojektowanie właściwych działań w tym zakresie wymaga zdiagnozowania sytuacji wyjściowej, wskazania mocnych, słabych stron oraz szans i zagrożeń dla procesu modernizacji administracji samorządowej i wzmacniania jej potencjału do zarządzania rozwojem regionalnym.

Analiza treści 16 strategii rozwoju województw pozwoliła zidentyfikować zakres uwzględnienia kwestii jakości zarządzania samorządowego i sprawności działania administracji samorządowej w częściach diagnostycznych oraz analizach SWOT, a także w ograniczonym zakresie poddać ocenie omawiane zagadnienie. Części diagnostyczne strategii rozwoju uwzględniają kilka aspektów związanych ze sprawnością zarządzania samorządowego:

1. Współpracę wewnątrz- i międzysektorową administracji samorządowej, w tym współpracę zagraniczną jako mechanizm współzarządzania i sieciowania;
2. Włączanie społeczne, partycypację społeczną – jako przejaw współzarządzania i responsywności władz i administracji samorządowej;
3. Dostępność do usług publicznych, w szczególności e-usług publicznych stanowiąca realizację postulatów nowego zarządzania publicznego;
4. Sprawność działania administracji samorządowej, w tym w kontekście pozyskiwania środków europejskich oraz potencjału do zarządzania rozwojem – znajdująca uzasadnienie w koncepcji nowego zarządzania publicznego;
5. Poziom kapitału społecznego, dotyczący liczby i aktywności organizacji pozarządowych jako podmiotów włączanych w realizację zadań publicznych i będących wyrazem samoorganizacji społecznej oraz frekwencji wyborczej postrzeganej jako wskaźnik zaufania obywatelskiego.

Zagadnienie współpracy wewnątrzsektorowej (międzyregionalnej) zdiagnozowano w 5 strategiach rozwoju województw, z czego w 4 jest postrzegana ona jako szansa

rozwojowa. Jeśli jednak uwzględnić kooperację między regionami o charakterze ponadnarodowym, w tym również w ramach zrzeszeń ponadnarodowych, liczba strategii diagnozujących zjawisko współpracy wzrasta do 7. Zaskakujące jest to, że tylko w 2 strategiach uznano współpracę zagraniczną za atut a w kolejnych 2 za szansę rozwojową.

Współpraca międzysektorowa odnosząca się do wspólnego projektowania polityk samorządowych, czy kontraktowania usług publicznych jest omawiana rzadko. Tylko w dwóch przypadkach diagnozą objęto współpracę administracji samorządowej z organizacjami pozarządowymi, a w 1 przypadku uznano ją za szansę dla rozwoju regionu. Również współpraca z obywatelami na zasadach włączenia społecznego, czy partycypacji społecznej nie znajduje swojego miejsca w diagnozach strategicznych (odniesiono się do tego zagadnienia tylko w 2 strategiach). Nieznaczenie częściej (4 strategię) wskazywano partycypację społeczną jako szansę rozwoju dla województwa.

Natomiast niemal w każdej strategii (w 13 z 16 dokumentów) diagnozie poddano stan kapitału społecznego. Głównie dotyczył on liczby i aktywności organizacji pozarządowych oraz frekwencji wyborczej. Z reguły dostrzega się dużą aktywność i potencjał organizacji pozarządowych (w 9 strategiach oceniono je jako atut regionu), które niestety nie są w pełni wykorzystywane. Ponadto zwracano uwagę na niskie zaufanie społeczne jako słabą stronę województw.

Należy podkreślić, że tylko w trzech przypadkach diagnoza odnosi się *stricte* do sprawności zarządzania rozwojem i funkcjonowania administracji publicznej. Można wymienić województwo lubuskie, łódzkie i warmińsko-mazurskie, których strategie rozwoju diagnozują te kwestie. W diagnozie województwa lubuskiego oceniono liczbę opracowanych dokumentów strategicznych przez jednostki samorządu terytorialnego z terenu województwa oraz ich jakość, a także skuteczność absorpcji środków europejskich. Częściowo w diagnozie tej wykorzystano wyniki badań przeprowadzonych przez ASM na zlecenie Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji<sup>138</sup>. Z kolei w strategii rozwoju województwa łódzkiego ocenione zostały:

- struktury organizacyjne urzędów gmin pod kątem zdolności do planowania rozwoju i zarządzania,

---

<sup>138</sup> Raport *Diagnozowanie potrzeb administracji samorządowej ...*, op. Cit.

- stosowanie nowoczesnych systemów zarządzania zasobami ludzkimi w urzędach gmin;
- stopień pokrycia obszaru gmin miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego,
- zrozumienie wagi i znaczenia oraz umiejętności opracowywania dokumentów strategicznych;
- poziom planowania finansów i inwestycji w perspektywie wieloletniej,
- zaplecze instytucjonalne w sferze organizacji pozarządowych,
- zdolność władz lokalnych do współpracy z organizacjami pozarządowymi;
- współpracę władz samorządowych w tworzeniu projektów zintegrowanych o znaczeniu ponadlokalnym;
- umiejętności współpracy władz samorządowych na partnerskich warunkach;
- skuteczność absorpcji środków europejskich.

Diagnoza ta jest najbardziej kompleksowa ale dotyczy głównie sprawności administracji gminnej, nie odniesiono się do działań urzędu marszałkowskiego i starostw powiatowych. Na jej podstawie wyznaczono mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia w zakresie jakości zarządzania samorządowego.

Strategia województwa warmińsko-mazurskiego diagnozuje sprawność działania administracji samorządowej pod kątem trzech aspektów: dostępności e-usług publicznych, ocen funkcjonowania urzędów przez obywateli oraz odsetka decyzji organów administracji uchylanych przez Samorządowe Kolegia Odwoławcze.

Warto zwrócić uwagę na strategię województwa małopolskiego, które wprowadzie nie diagnozuje jakości zarządzania samorządowego, ale wskazuje na rolę Małopolskich Obserwatoriów Rozwoju Regionalnego. Ich działalność ma na celu integrację ocen prowadzonych polityk publicznych w regionie a także ocenę skuteczności zarządzania rozwojem a w konsekwencji usprawnianie tego procesu.

W 6 strategiach diagnozą objęto podaż/dostępność do usług publicznych. Wskazano w nich przede wszystkim na dysproporcje pomiędzy miastami a obszarami wiejskimi, czy złą dostępność do usług publicznych, które uznawano za słabość, a także rosnącą dostępność *on-line* do usług publicznych. W jednej z analizowanych strategii nie odniesiono się do żadnego z omawianych aspektów zarządzania samorządowego ani na etapie diagnozy, ani w analizie SWOT. Szczegółowy wykaz analizowanych zagadnień uwzględnionych w diagnozach i analizach SWOT prezentuje tabela 30.

Tabela 30.

## Analiza treści wojewódzkich strategii rozwoju (sr) w zakresie diagnozy jakości samorządowego zarządzania publicznego

| LP | WOJ   | DIAGNOZA   | S   | W   | O   | T   | UWAGI  |
|----|---|--|---|---|---|---|--|
| 1  | Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego 2020   | Wyzwania: współpraca międzysektorowa i włączanie społeczne<br>Istotne: kapitał społeczny i ICT dla rozwoju aktywności obywatelskiej<br>Frekwencja wyborcza niższa od średniej krajowej, niskie zaufanie w polityce i życiu społecznym uniemożliwiające budowanie konsensusu dla dobra wspólnego, dominacja postaw konkurencyjnych nad umiejętnością współpracy | Aktywne społeczeństwo<br>Rozbudowana współpraca międzyregionalna<br>Rozbudowana współpraca międzynarodowa | Niskie zaufanie do instytucji publicznych<br>Brak zintegrowanego podejścia do rozwiązywania problemów społecznych | Partycypacja społeczna w procesach decyzyjnych władz samorządowych<br>Zaangażowanie społeczeństwa i organizacji pozarządowych w realizację zadań publicznych<br>Rozwój współpracy z: NGO's, międzyregionalnej, zagranicznej | Od wpływ wykwalifikowanej kadry<br>Trudna sytuacja finansowa samorządów | Szczególną uwagę zwrócono na współpracę wewnątrz- i międzysektorową jako mechanizm współzarządzania i realizacji zadań publicznych. Rozpatrywane w kategoriach mocnych stron i szans rozwojowych. Diagnoza kapitału społecznego pod kątem frekwencji wyborczej i zaufania. |
| 2  | Strategia Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego do roku 2020 – Plan modernizacji 2020+ | Brak   | Brak  | Brak  | Brak  | Brak  | Brak odniesień do tematu   |
| 3  | Strategia Rozwoju Województwa Lubelskiego na  | <b>Kapitał społeczny i instytucjonalny jako główne uwarunkowanie rozwoju.</b><br>Niskie zaufanie do władz  | Brak  | Brak poczucia wspólnoty   | Partnerska współpraca samorządów lokalnych z  | Brak  | Zwrócono uwagę na znaczenie kapitału instytucjonalnego, jednak nie został on poddany diagnozie. Diagnoza kapitału  |

| lata 2014-2020<br>(z perspektywą<br>do 2030 r.) |  | lokalnych   | regionalnym   |  |  | społecznego obejmująca ocenę<br>zaufania do władz publicznych i<br>liczbę organizacji<br>pozarządowych.   |   |
|---|--|---|---|--|--|---|---|
| 4   | Strategia<br>Rozwoju<br>Województwa<br>Lubuskiego 2020           | <p>Wskaźnik liczby organizacji pozarządowych na poziomie średniej krajowej</p> <p>Duża efektywność samorządów w pozyskiwaniu środków europejskich</p> <p>Duża sprawność wdrażania RPO</p> <p>Aktywna współpraca międzyregionalna i międzynarodowa</p> <p>Potrzeba integracji społecznej i wzrostu zaufania</p> <p>Sprawność instytucjonalna oceniona pod kątem potencjału do zarządzania strategicznego przez jst w regionie i skuteczności absorpcji przez nie środków europejskich. Zadowolającą ocenę dotyczącą liczby opracowanych dokumentów strategicznych przez jst. obniża ich niezadowolająca jakość oraz brak zintegrowanego podejścia do zarządzania rozwojem.</p> <p>Pozytywna ocena skuteczności absorpcji środków europejskich przez jst.</p> | <p>Aktywne i skuteczne pozyskiwanie środków europejskich</p> <p>Aktywne organizacje pozarządowe</p> | <p>Niedostateczna podaż niektórych usług publicznych (np. e-usług, czy niewielkie pokrycie obszaru województwa aktualnymi planami miejscowymi)</p> | <p>Współpraca międzynarodowa</p> <p>Brak</p>                             | <p>Kwestie sprawności instytucjonalnej zdiagnozowano w odniesieniu do 2 zagadnień: potencjału jst. do zarządzania rozwojem interpretowanego jako dysponowanie dokumentem strategicznym, o odpowiedniej jakości i poddawanemu procedurom monitoringu. Drugim przejawem sprawności instytucjonalnej jest skuteczność zabiegania o środki europejskie.</p> |   |
| 5   | Strategia<br>Rozwoju<br>Województwa<br>Łódzkiego<br>2020.Łódzkie | <p>Niskie zaufanie do instytucji publicznych, niska samoorganizacja społeczna i chęć współpracy. Słabo rozwinięte społeczeństwo obywatelskie.</p>   | <p>rosnące wykorzystywanie nie nowoczesnych form</p>  | <p>- niski poziom sprawności organizacyjnej</p> <p>- niski poziom wiedzy i</p>   | <p>Strategia</p> <p>Sprawne Państwo</p> <p>wzmocnienie kompetencji i</p> | <p>– upolitycznienie struktur administracji publicznej</p>  | <p>Ocena kapitału społecznego pod kątem poziomu zaufania, frekwencji wyborczej, samoorganizacji społecznej i liczby organizacji</p> |

|      |   |             |  |                                 |   |   |
|------|---|-------------|--|---------------------------------|---|---|
| 2020 | <p>Niskie ale wzrastające zaangażowanie obywatelskie, frekwencja wyborcza i liczba organizacji pozarządowych. Diagnoza sprawności instytucjonalnej wskazała na liczne braki: nieprzystosowanie struktur organizacyjnych wielu urzędów gmin do planowania rozwoju i zarządzania; brak nowoczesnych systemów zarządzania zasobami ludzkimi w urzędach gmin; brak w wielu gminach miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego oraz brak zrozumienia wagi i znaczenia oraz umiejętności opracowywania dokumentów strategicznych; niski poziom planowania finansów i inwestycji w perspektywie wieloletniej, zwłaszcza w mniejszych gminach; słabe zaplecze instytucjonalne w sferze organizacji pozarządowych, świadczące o niskiej aktywności obywatelskiej; ograniczona zdolność władz lokalnych do współpracy z organizacjami pozarządowymi; brak współpracy władz samorządowych w tworzeniu projektów zintegrowanych o znaczeniu ponadlokalnym; brak umiejętności współpracy władz samorządowych na partnerskich warunkach. Sprawność diagnozowana także pod kątem</p> | zarządzania | <p>umiejętności w zakresie planowania i zarządzania rozwojem</p> <p>- brak współpracy władz samorządowych w tworzeniu projektów zintegrowanych o znaczeniu ponadlokalnym</p> <p>- brak umiejętności współpracy władz samorządowych na partnerskich warunkach</p> <p>- brak strategii marketingowej regionu</p> | profesjonalizacja administracji | <p>drenaż kadr wysoko wykwalifikowanych przez sektor prywatny</p> | <p>pozarządowych. Diagnoza sprawności instytucjonalnej dotycząca umiejętności i potencjału jst. do zarządzania rozwojem, zarządzania zasobami ludzkimi, planowania finansowego, współpracy z organizacjami pozarządowymi, współpracy partnerskiej, realizacji projektów zintegrowanych.</p> |
|------|---|-------------|--|---------------------------------|---|---|



|   |  |   |      |      |      |      |  |  |
|---|--|---|------|------|------|------|--|--|
|   |  | <p>skuteczności absorpcji środków europejskich, ale brak ocen.</p> <p>Rozwinięta współpraca międzyregionalna i międzynarodowa (w tym projekty i sieci)</p> <p><b>Warunkiem koniecznym dla sprostania głównym wyzwaniom rozwojowym województwa jest podniesienie wiedzy i zdolności instytucjonalnej do zarządzania rozwojem regionu.</b></p>  |      |      |      |      |  |  |
| 6 | Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego 2011- 2020 | <p>Diagnoza wskazała na bariery dla współpracy władz lokalnych z organizacjami pozarządowymi w postaci ograniczonych środków finansowych oraz niesprzyjającego prawa i skomplikowanych procedur. Podkreślono zaangażowanie władz regionalnych we współpracę terytorialną w ramach forów i konwentów samorządowych oraz współpracę międzyregionalną i międzynarodową.</p> <p>Integracja ocen polityk publicznych, ocena skuteczności i usprawnianie zarządzania rozwojem regionu odbywa się w ramach działalności sieci Małopolskich Obserwatoriów Rozwoju Regionalnego, będącej zapleczem analitycznym władz samorządowych.</p> <p><b>Wyzwaniem rozwojowym jest</b></p> | Brak | Brak | Brak | Brak | <p>Diagnoza sprawności zarządzania samorządowego dotyczy kilku aspektów: współpracy wewnątrz-, międzysektorowej i ponadregionalnej, a także monitoringu i ocen prowadzonych polityk publicznych.</p> |  |

|   |  |  |  |   |   |  |  |
|---|--|--|--|---|---|--|--|
|   |  | <b><u>zarządzanie</u> <u>rozwojem</u><br/><u>województwa</u> zmierzające do<br/>zapewnienia <u>wysokiej</u><br/>efektywności i <u>autonomii</u><br/>regionalnej polityki rozwoju, a<br/>jednocześnie mobilizowania i<br/>integrowania istotnych<br/>aktywów oraz angażowania<br/>partnerów regionalnych.</b> |  |   |   |  |  |
| 7 | Strategia Rozwoju Województwa Mazowieckiego do 2030 roku<br>Innowacyjne Mazowsze | Aktywne organizacje pozarządowe<br>Wysoka frekwencja wyborcza<br>Wyzwanie: wysoka dostępność do usług publicznych  | Duża liczba i aktywność organizacji pozarządowych  | Słabość systemu planowania przestrzennego | Brak  | Brak współpracy władz na różnych poziomach w niektórych politykach publicznych | Diagnoza kapitału społecznego pod kątem liczby organizacji pozarządowych i frekwencji wyborczej.           |
| 8 | Strategia Rozwoju Województwa Opolskiego do 2020 r.                              | Brak odniesień   | Samoorganizacja i aktywność społeczna na obszarach wiejskich, Sprawność instytucjonalna jednostek samorządu terytorialnego | Brak                                      | Aktywność sektora organizacji pozarządowych, partnerska współpraca samorządów terytorialnych, organizacji samorządowych i środowiska biznesu<br>Rozwój e-usług oraz wzrost wykorzystania i stosowania narzędzi oraz środków ICT | Brak   | Brak diagnozy sprawności instytucjonalnej, ale za atut uznano sprawność instytucjonalną jest. województwa. |
| 9 | Strategia  | Duża liczba organizacji  | Relatywnie   | Dysproporcje                              | Nowe formy  | Brak   | Diagnoza kapitału społecznego  |

|    |   |   |   |   |   |   |  |
|----|---|---|---|---|---|---|--|
|    | Rozwoju Województwa Podkarpackie 2020                   | pozarządowych Wyższa od średniej krajowej frekwencja wyborcza   | wysoki poziom aktywności obywatelskiej                                | w dostępie do usług publicznych pomiędzy miastami a obszarami wiejskimi Niskie zaufanie społeczne Niedostateczny dialog obywatelski | aktywizacji społecznej, nowe wzorce uczestnictwa w życiu społecznym |   | pod kątem liczby organizacji pozarządowych, frekwencji wyborczej, zaufania społecznego, dialogu obywatelskiego. Brak diagnozy rozwoju instytucjonalnego  |
| 10 | Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego do roku 2020  | Wysoki poziom wiążącego kapitału społecznego, niski – pomostowego. Liczba organizacji pozarządowych poniżej średniej krajowej.  | Brak  | Brak  | Brak  | Brak  | Diagnoza kapitału społecznego, brak diagnozy potencjału instytucjonalnego.   |
| 11 | Strategia Rozwoju Województwa Pomorskiego 2020          | Niewykorzystany potencjał społeczeństwa obywatelskiego. Duża liczba organizacji pozarządowych Brak systemowego podejścia do realizacji usług społecznych. Niewielka oferta e-usług publicznych                                  | Wysoki poziom kapitału społecznego Silne poczucie tożsamości lokalnej | Duże dysproporcje w dostępie do usług publicznych   | Wzrost aktywności obywatelskiej                                     | Brak  | Diagnoza kapitału społecznego, brak diagnozy sprawności instytucjonalnej administracji samorządowej.   |
| 12 | Strategia Rozwoju Województwa Śląskiego „Śląskie 2020+” | Rozwinięta współpraca zagraniczna Frekwencja wyborcza na poziomie średniej krajowej Informatyzacja urzędów, dostęp do e-usług publicznych. Dysproporcje w dostępie do usług publicznych pomiędzy miastami a obszarami wiejskimi | Duży potencjał społeczny mieszkańców                                  | Nieefektywne planowanie i działanie obszarów metropolitalnych   | Rozwój e-usług  | Biurokracja, niestabilne prawo Orientacja na optymalizację efektu ekonomicznego w odniesieniu | Diagnoza kapitału społecznego, wyłącznie wybrane elementy diagnozy sprawności instytucjonalnej jst. w odniesieniu do zarządzania obszarami metropolitalnym i dostępu do usług publicznych w tym on-line. Poddano krytyce proefektywnościową orientację |

|           |  |  |   |   |   | do usług publicznych | zaproponowaną przez NPM w odniesieniu do usług publicznych.   |
|-----------|--|--|---|---|---|----------------------|---|
| <b>13</b> | Strategia Rozwoju Województwa Świętokrzyskiego o do roku 2020                            | Brak   | Brak  | Współpraca międzywojewódzka<br>Rozwój społeczeństwa obywatelskiego  | Brak  | Brak                 | Brak diagnozy sprawności instytucjonalnej   |
| <b>14</b> | Strategia Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Województwa Warmińsko-Mazurskiego do roku 2025 | Działania na rzecz poprawy sprawności administracji samorządowej polegające na wzroście dostępności e-usług publicznych. Pozytywne oceny działalności administracji samorządowej oraz spadający odsetek decyzji organów administracji uchylanych przez SKO.<br>Niski społeczny kapitał pomostowy i wiążący.<br>Duża liczba organizacji pozarządowych.<br>Rozwinięta współpraca międzynarodowa, zaangażowanie w międzynarodowe sieci. | Współpraca zagraniczna w różnych formach<br>Aktywne organizacje pozarządowe | Niski kapitał społeczny<br>Słaba dostępność do usług publicznych<br>Niski potencjał organizacji pozarządowych | Wzrost znaczenia partycypacji społecznej                                | Niestabilne prawo    | Diagnoza sprawności instytucjonalnej administracji samorządowej pod kątem dostępności usług publicznych w tym usług on-line, oceny działania administracji przez mieszkańców, profesjonalizmu procesu decyzyjnego. Diagnoza kapitału społecznego i współpracy zagranicznej. |
| <b>15</b> | Zaktualizowana Strategia Rozwoju Województwa Wielkopolskiego do 2020 roku                | Istotny potencjał organizacji pozarządowych oraz skłonność mieszkańców do samoorganizacji.<br>Wyzwanie wzmacnianie społeczeństwa obywatelskiego.   | Duży potencjał społeczny mieszkańców  | Brak odniesień  | Potencjał i aktywność sektora pozarządowego, wzrost integracji lokalnej | Brak odniesień       | Brak diagnozy sprawności instytucjonalnej, w ograniczonym zakresie diagnoza kapitału społecznego.   |
| <b>16</b> | Strategia Rozwoju  | Prognoza wzrostu kosztów usług publicznych na skutek zmian w   | Brak odniesień  | Brak odniesień  | Budżet zadaniowy  | Brak odniesień       | Brak diagnozy sprawności instytucjonalnej. Szczegółowa  |

|                                  |  |                        |            |
|----------------------------------|--|------------------------|------------|
| Województwa Zachodniopomorskiego | <p>strukturze populacji regionu. Wyzwaniem jest podnoszenie kwalifikacji kadr pomocy społecznej.</p> <p>Wyzwaniem jest także zwiększanie aktywności publicznej i społecznej mieszkańców.</p> <p>Duże zaangażowanie we współpracę ponadnarodową: transgraniczną, w ramach UE oraz z krajami spoza UE, a także w ramach zrzeszeń międzynarodowych.</p> | diagnoza zagranicznej. | współpracy |
|----------------------------------|--|------------------------|------------|

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 31.**

**Wymiary samorządowego zarządzania publicznego poddane diagnozie w strategiach rozwoju województw**

| Strategie województw | Współpraca wewnątrz- i międzysektorowa | Współpraca zagraniczna | Włączanie społeczne, partycypacja społeczna | Dostępność do usług publicznych, w tym e-usług publicznych | Sprawność działania administracji samorządowej, w tym w kontekście pozyskiwania środków europejskich | Potencjał do zarządzania rozwojem | Poziom kapitału społecznego, rozwój społeczeństwa obywatelskiego | Frekwencja wyborcza jako wskaźnik zaufania obywatelskiego |
|----------------------|--|------------------------|---|--|--|-----------------------------------|--|---|
| Dolnośląskie         |  |                        |   |  |  |                                   |  |   |
| Kujawsko-Pomorskie   |  |                        |   |  |  |                                   |  |   |
| Lubelskie            |  |                        |   |  |  |                                   |  |   |
| Lubuskie             |  |                        |   |  |  |                                   |  |   |
| Łódzkie              |  |                        |   |  |  |                                   |  |   |
| Małopolskie          |  |                        |   |  |  |                                   |  |   |
| Mazowieckie          |  |                        |   |  |  |                                   |  |   |
| Opolskie             |  |                        |   |  |  |                                   |  |   |
| Podkarpackie         |  |                        |   |  |  |                                   |  |   |
| Podlaskie            |  |                        |   |  |  |                                   |  |   |
| Pomorskie            |  |                        |   |  |  |                                   |  |   |
| Śląskie              |  |                        |   |  |  |                                   |  |   |
| Świętokrzyskie       |  |                        |   |  |  |                                   |  |   |
| Warmińsko-Mazurskie  |  |                        |   |  |  |                                   |  |   |
| Wielkopolskie        |  |                        |   |  |  |                                   |  |   |
| Zachodniopomorskie   |  |                        |   |  |  |                                   |  |   |

Źródło opracowanie własne.

Prowadzone badanie wykazało jednoznacznie, iż samorząd wojewódzki nie diagnozuje jakości zarządzania samorządowego i sprawności instytucjonalnej administracji samorządowej. Największa uwaga skoncentrowana jest na kapitale społecznym wspólnot samorządowych, aktywności organizacji pozarządowych a w ograniczonym zakresie na wewnętrznym potencjale do zarządzania rozwojem regionalnym. Co istotne brak jest jakichkolwiek prób pomiaru takiej sprawności/jakości zarządzania. Brak jest również wskaźników monitoringu.

Diagnozy zawarte w wojewódzkich strategiach polityki społecznej odnoszą się do kwestii samorządowego zarządzania publicznego w nieco innym zakresie. Wynika to z przepisów obowiązującego prawa. Art. 16a. pkt. 1. Ustawy z dnia 12 marca 2004 roku o pomocy społecznej zobowiązuje gminy, powiaty i samorząd województwa do przygotowywania oceny zasobów pomocy społecznej w oparciu o analizę lokalnej sytuacji społecznej i demograficznej. Zasoby te obejmują w szczególności: infrastrukturę, kadre, organizacje pozarządowe i nakłady finansowe na zadania pomocy społecznej bez względu na podmiot je finansujący i realizujący. Z kolei na podstawie art. 21 pkt 8 Ustawy z dnia 12 marca 2004 roku o pomocy społecznej, samorząd województwa sporządza ocenę zasobów pomocy społecznej na podstawie ocen opracowanych przez gminy i powiaty z obszaru województwa. Następnie powyższy dokument przedstawia Sejmikowi Województwa do dnia 30 czerwca oraz przekazuje do Wojewody do dnia 31 lipca.

Wyniki diagnoz zasobów pomocy społecznej są uwzględniane w diagnozach strategicznych zawartych w wojewódzkich strategiach polityki społecznej. Z tego powodu można wyodrębnić w częściach diagnostycznych tych dokumentów informacje istotne z punktu widzenia zarządzania samorządowego, a dotyczące:

- zasobów instytucjonalnych:

- a. zasobów kadrowych pomocy społecznej charakteryzowanych pod względem liczebności według zatrudnienia w różnego typach jednostkach organizacyjnych pomocy i integracji społecznej, jak i według zawodów, a także jakości zasobów kadrowych wyrażanych poziomem wykształcenia pracowników i ich profesjonalnego przygotowania do wykonywanych zawodów;

- b. jednostek organizacyjnych pomocy i integracji społecznej pod względem ich liczby według rodzajów placówek;

- dostępności do usług społecznych, w tym e-usług;

- kondycji trzeciego sektora, organizacji pozarządowych i podmiotów ekonomii społecznej, jako realizatorów zadań publicznych;

- współpracy międzysektorowej głównie z perspektywy zaangażowania organizacji pozarządowych w proces zaspokajania potrzeb mieszkańców w zakresie usług społecznych, w wyniku zlecania przez administrację samorządową zadań publicznych do realizacji tym podmiotom, rzadziej współpracy z podmiotami prywatnymi;

- współpracy wewnątrzsektorowej, głównie pomiędzy podmiotami pomocy społecznej a instytucjami rynku pracy;

- kapitału społecznego, charakteryzowanego poprzez wskaźniki zaangażowania mieszkańców w działalność organizacji pozarządowych, frekwencji wyborczej i zaufania.

Analiza zasobów kadrowych znalazła się w niemal wszystkich diagnozach analizowanych strategii polityki społecznej. Nie zawsze jest ona jednak kompleksowa, w większości przypadków (w 11 na 14 strategii) dotyczy ilościowego ujęcia zasobu kadrowego, a tylko w 4 zawarto także analizę jakościową, czyli ocenę poziomu profesjonalizacji kadr. Strategie ograniczają się ponadto do kadr pomocy i integracji społecznej, a nie wszystkich służb społecznych działających w regionie. W analizach SWOT potencjał kadr pomocy społecznej postrzegany był jako atut regionów. Tylko w jednym przypadku wskazano na braki kadrowe jako słabość systemu pomocy społecznej.

Drugi z zasobów instytucjonalnych, czyli liczba placówek pomocy i integracji społecznej, determinująca dostępność do usług, została zdiagnozowana tylko w 5 strategiach. Potencjał organizacyjny w analizach SWOT był oceniany jako atut. Z kolei w dwóch określono zapotrzebowanie na różnego rodzaju placówki w województwie. Również tylko w 5 strategiach odniesiono się do dostępności usług społecznych, a w jednej oceniono system usług środowiskowych. W analizach SWOT krytycznie odnoszono się do dostępności e-usług i wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych. Z kolei 3 strategie wskazały na słabość w postaci niedorozwoju usług w ogóle.

Ważnym elementem diagnoz jest analiza kondycji sektora pozarządowego w województwach. Głównie dotyczy liczby tego rodzaju podmiotów i ich aktywności. Znajdziemy ją w 9 strategiach. Z kolei 8 strategii odnosi się do relacji współpracy z NGO'sami, polegającej na zlecaniu usług publicznych, w niewielu podkreślono ich rolę



w procesie formułowania polityki społecznej poprzez konsultacje. Współpraca z sektorem pozarządowym w analizach SWOT oceniana jest z reguły pozytywnie jako atut lub szansa, z kolei w 3 strategiach zwrócono uwagę na niską jakość tej współpracy. Współpraca z sektorem prywatnym nie jest omawiana w ogóle (wyjątek 1 strategia), podobnie jak współpraca wewnątrzsektorowa (1 strategia diagnozuje zakres współpracy pomiędzy pomocą społeczną a instytucjami rynku pracy, w 3 analizach SWOT podkreślono słabość tej współpracy). W jednej ze strategii za słabość uznano niewystarczającą koordynację działań uczestników polityki społecznej w regionie, w kolejnej rozproszenie działań.

Kapitał społeczny mieszkańców regionów jest diagnozowany w strategiach polityki społecznej rzadko (w 5 strategiach), głównie pod względem frekwencji wyborczej, uczestnictwa w organizacjach pozarządowych i poziomu zaufania. W 2 przypadkach uznano poziom kapitału społecznego za słabość. Szczegółowy wykaz analizowanych zagadnień w diagnozach i analizach SWOT prezentuje tabela 32.

**Tabela 32.**  
**Analiza treści wojewódzkich strategii polityki społecznej (sps)**  
**w zakresie diagnozy jakości samorządowego zarządzania publicznego**

| LP | Wojewódzka strategia polityki społecznej                      | DIAGNOZA  | S  | W  | O  | T  | UWAGI   |
|----|---|---|--|--|--|--|---|
| 1  | Dolnośląska Strategia Integracji Społecznej na lata 2014-2020 | Diagnoza zapotrzebowania na określone rodzaje placówek realizujących funkcje wspierające i integracyjne. Diagnoza liczby jednostek organizacyjnych pomocy społecznej i przyczyn ich zmian zwróciła uwagę na sprawny system usług środowiskowych dla osób starszych, możliwość włączenia sektora prywatnego w system opieki nad osobami niesamodzielnymi a także przykładanie przez samorządy coraz większej wagi do usług środowiskowych, będących alternatywą dla placówek stacjonarnych ze względów ekonomicznych (niższe koszty świadczenia usług), ale przede wszystkim ze względów społecznych. Diagnoza kadr pomocy | Silna obecność organizacji pozarządowych działających w obszarze pomocy i integracji społecznej. Duży potencjał kadr służb społecznych. Postawa ukierunkowana na współpracę i wymianę dobrych praktyk. Silne zakorzenienie organizacji pozarządowych w społeczności lokalnej | Niskie wykorzystanie wewnętrznych/endogennych zasobów społeczności lokalnych w rozwiązywaniu problemów społecznych. Rozproszenie działań podejmowanych przez różne podmioty. Niedorozwój usług środowiskowych dla osób wykluczonych i zagrożonych wykluceniem społecznym. Niewystarczający zasób infrastruktury pomocy i integracji społecznej. Niewielkie wykorzystanie ICT w świadczeniu usług społecznych. Ograniczony zakres korzystania z diagnozowania potrzeb społeczności lokalnej, skutkujący niedopasowaniem usług do potrzeb mieszkańców. Słaba kondycja finansowa organizacji pozarządowych – brak stabilności finansowania działalności bieżącej. Niska jakość kooperacji między organizacjami pozarządowymi. Niewystarczający poziom współpracy pomiędzy | Postawy służb społecznych ukierunkowane na rozwój i innowację. Upowszechnianie i rozwój narzędzi aktywnej polityki społecznej. Współpraca i wymiana dobrych praktyk. Powszechne i sprawne korzystanie z możliwości unijnego dofinansowania projektów i działań podejmowanych w obszarze pomocy i integracji społecznej. Koordynacja działań jednostek różnych szczebli administracji w zakresie ochrony zdrowia, zwiększenie dostępności i jakości usług medycznych, opiekuńczych i społecznych, w tym stworzenie powiązań sieciowych w ramach systemu opieki zdrowotnej oraz pomocy społecznej w województwie | Brak zainteresowania rozwijaniem sieci usług środowiskowych. Rozproszenie działań podejmowanych przez różne podmioty. Niedostosowanie usług społecznych do potrzeb mieszkańców. Uzależnienie od zewnętrznych (unijnych) dotacji na realizację zadań na rzecz osób wykluczonych i zagrożonych wykluceniem społecznym. Brak/ niedostatek regulacji prawnych w obszarze świadczenia usług społecznych. Uzależnienie sektora pozarządowego od finansowego wsparcia z sektora | Diagnoza dotyczy zasobów instytucjonalnych pomocy społecznej, w tym kompetencji kadr ale i aspektów współpracy, koordynacji, kapitału obywatelskiego. |

społecznej pod względem ilościowym i jakościowym wykazała, że w niemal połowie dolnośląskich gmin standard zatrudnienia określony w ustawie o pomocy społecznej nie został osiągnięty. Biorąc pod uwagę niezaspokojone potrzeby kadrowe w obszarze pracy socjalnej, można przyjąć, iż przy utrzymaniu dotychczasowego tempa wzrostu zatrudnienia, osiągnięcie standardu określonego w ustawie o pomocy społecznej zajęłoby gminom około 6-7 lat. Ocena jakości zasobów kadrowych dotyczy profesjonalnych umiejętności i poziomu wiedzy. Wskazano na korzystne zmiany poprawiające te wskaźniki oraz znaczenie realizacji „Projektu systemowego DOPS w zakresie podnoszenia kwalifikacji kadr pomocy i integracji społecznej”, którego celem nadrzędnym jest wzmocnienie potencjału kadr

publicznymi i niepublicznymi podmiotami działającymi na rzecz rynku pracy i pomocy społecznej Wysoka instytucjonalizacja i biurokratyzacja instytucji pomocy społecznej Niewielka liczba liderów/ animatorów społecznych, zdolnych do aktywizacji społeczności lokalnych w celu rozwiązywania problemów na ich terytorium

Wzrost umiejętności pozyskiwania środków na cele rozwojowe i aktywizacyjne Wzrost współpracy międzyregionalnej o charakterze gospodarczym i w sferze polityki społecznej Tendencja odchodzenia od biernej polityki społecznej na rzecz aktywnej integracji (w tym powszechniejsze wykorzystywanie instrumentów aktywnej integracji) Włączenie otoczenia lokalnego oraz sektora pozapublicznego (III sektor) do realizacji działań na rzecz przeciwdziałania ubóstwu  
Możliwość zlecania zadań publicznych w zakresie szeroko rozumianej pomocy i integracji społecznej innym podmiotom zgodnie z ustawą o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie

publicznego  
Silne  
rozwarstwienie dochodowe (majątkowe) sektora pozarządowego

|   |   |  |   |  |  |                |  |  |
|---|---|--|---|--|--|----------------|--|--|
|   |   | instytucji pomocy i integracji społecznej na Dolnym Śląsku poprzez podnoszenie ich kompetencji zawodowych w pozaszkolnych formach kształcenia.<br>Diagnoza aktywności społecznej: kondycja społeczeństwa obywatelskiego na przeciętnym poziomie.<br>Organizacje pozarządowe: diagnoza jest szeroka, obejmuje liczbę, rozkład terytorialny, branże, okres działalności, rozmiar organizacji, pracowników etatowych, wolontariuszy, źródła finansowania – pogłębione wyniki badań. |   |  |  |                |  |  |
| 2 | Strategia Polityki Społecznej Województwa Kujawsko-Pomorskiego do roku 2020 | Diagnoza zasobów i deficytów (ilościowych) kadr pomocy społecznej wskazała na niespełnianie w gminach standardu zatrudnienia kadr pracy socjalnej. Pod względem jakościowym podkreślono nadal występujące zapotrzebowanie na podnoszenie kompetencji i praktycznych  | Wysokie kompetencje i umiejętności pracowników podmiotów realizujących zadania w zakresie pomocy i integracji społecznej oraz rynku pracy<br>Dobre doświadczenia we współpracy sektora publicznego, | Niski poziom kapitału społecznego w regionie | Wzrost znaczenia sektora pozarządowego w rozwoju społeczności lokalnych<br>Przyjazna polityka państwa w obszarze przedsiębiorczości społecznej | Brak odniesień | Diagnoza odnosi się do kilku aspektów zarządzania samorządowego: zasobów kadrowych, ich profesjonalizacji, kapitału społecznego oraz sektora pozarządowego i jego współpracy z samorządem w zakresie realizacji zadań publicznych. |  |

|   |   |   |  |  |  |   |  |
|---|---|---|--|--|--|---|--|
|   |   | <p>umiejętności w pracy z klientem pomocy społecznej w formie kształcenia w zakresie specjalizacji 1-ego, a zwłaszcza 2-ego stopnia.</p> <p>Diagnoza kapitału społecznego pod kątem liczby i aktywności organizacji pozarządowych oraz frekwencji wyborczej. Sformułowano wniosek o niskim poziomie kapitału społecznego w regionie.</p>  | <p>pozarządowego i biznesu</p>   |  |  |   |  |
| 3 | Strategia Polityki Społecznej Województwa Lubelskiego na lata 2014 – 2020 | <p>Wniosek na temat niewystarczającego wsparcia instytucjonalnego dla osób wykluczonych i zagrożonych wykluceniem społecznym. M. in. ze względu na brak programów rządowych, samorządowych i pozarządowych.</p> <p>Diagnoza zasobów kadrowych pomocy społecznej pod względem ilościowym, nie odniesiono się do osiągnięcia standardu zatrudnienia. Brak oceny wskaźników profesjonalizacji kadr. Inwentaryzacja liczby placówek według rodzajów. Nie sformułowano</p> | <p>Duży potencjał instytucjonalno - organizacyjny publicznego sektora pomocy społecznej, Funkcjonowanie organizacji pozarządowych i ich potencjał</p> <p>Wysokie kwalifikacje kadry w wielu instytucjach i organizacjach pozarządowych, Szeroki wachlarz inicjatyw i usług udzielanych przez organizacje pozarządowe</p> <p>Zwiększająca się aktywność grup nieformalnych, kół gospodyń,</p> | <p>Niski poziom i niewystarczająca świadomość potrzeby współpracy międzysektorowej na rzecz włączenia społecznego i walki z ubóstwem (m.in. instytucje rynku pracy, instytucje pomocy i integracji społecznej, NGO, JST),</p> <p>Słaba współpraca międzysektorowa</p> <p>Dysproporcje terytorialne w dostępie do usług społecznych i infrastruktury społecznej</p> <p>Nieprzystępowanie PES do przetargów publicznych, niewielkie zainteresowanie obszarem zamówień publicznych</p> <p>Słaba współpraca większości PES z samorządami</p> | <p>Rozwój współpracy międzysektorowej oraz publiczno – społecznej</p> <p>Wykorzystanie e-usług (w tym e-integracja, e-zdrowie, e-edukacja)</p> <p>Upowszechnienie dobrych praktyk w zakresie realizacji usług społecznych</p> <p>Wzrost świadomości samorządów lokalnych w zakresie stosowania form aktywizacji społeczności lokalnych</p> <p>Rozwój współpracy i partnerstw lokalnych</p> | <p>Dezaktualizacja wiedzy i umiejętności osób świadczących usługi społeczne</p> <p>Obniżenie jakości świadczonych usług przez jednostki organizacyjne pomocy społecznej</p> <p>Niejednoznaczne i niespójne przepisy prawne, powodujące ich różną interpretację</p> <p>Niski poziom zaufania społecznego</p> | <p>Diagnoza charakteryzuje zasoby instytucjonalne służb społecznych (kadry, placówki), współpracę wewnątrzsektorową oraz międzysektorową, a także kapitał społeczny regionu.</p> |

|   |  |  |  |  |  |   |  |
|---|--|--|--|--|--|---|--|
|   |  | wniosków dotyczących zmian i zapotrzebowania. Wnioski na temat niezadowolającej współpracy wewnątrzsektorowej z jednostkami organizacyjnymi pomocy społecznej i publicznymi instytucjami rynku pracy. Diagnoza kapitału społecznego, społeczeństwa obywatelskiego i współpracy międzysektorowej.   | Ochotniczych Straży Pożarnych, zespołów ludowych, itp., Trwałość tradycyjnych więzi społecznych na poziomie lokalnym, zwłaszcza na terenach wiejskich. |  |  |   |  |
| 4 | Strategia Polityki Społecznej Województwa Lubuskiego na lata 2014-2020 | Diagnoza sektora pozarządowego pod względem liczby organizacji pozarządowych. Wskaźniki kształtują się poniżej średniej krajowej. Zaznaczono aktywną współpracę samorządu wojewódzkiego z organizacjami, w szczególności w zakresie zlecania zadań publicznych oraz wspólnym kreowaniu polityki społecznej w regionie poprzez konsultacje. | Aktywność podmiotów sektora III  | Niewystarczająca liczba pracowników socjalnych w ośrodkach pomocy społecznej. Bierność i brak aktywności obywatelskiej mieszkańców regionu. Brak skutecznych mechanizmów monitorowania kondycji kapitału społecznego. Brak bazy danych podmiotów III sektora | Podejmowanie wspólnych inicjatyw instytucji publicznych w zakresie rozwiązywania problemów społecznych. Współpraca instytucji publicznych z podmiotami III sektora | Brak odniesień                                      | Diagnoza odwołuje się do jednego z aspektów zarządzania samorządowego, współpracy międzysektorowej z NGO-sami, ale poza zlecaniem zadań wskazuje na wspólną kreację polityki społecznej. Analiza SWOT negatywnie odnosi się do zasobów kadrowych i aktywności obywatelskiej. |
| 5 | Wojewódzka Strategia w zakresie Polityki Społecznej 2020. Województwo  | Diagnoza kapitału społecznego pod względem liczby organizacji  | Brak   | Niski kapitał społeczny  | Brak   | Niska zdolność i niewielkie możliwości pozyskiwania | W diagnozie podjęto wyłącznie kwestie kapitału społecznego pod kątem liczby  |

|         |  |   |  |
|---------|--|---|--|
| łódzkie | <p>pozarządowych, członkostwa w organizacjach, frekwencji wyborczej i poziomu zaufania. Tradycyjne mierniki kapitału społecznego (czyli wskaźniki aktywności obywatelskiej i politycznej) nie stawiają województwa łódzkiego w dużo gorszej sytuacji w porównaniu do reszty kraju, choć wyraźnie niższa aktywność w organizacjach pozarządowych stanowi wyzwanie zarówno dla władz, jak i przedstawicieli społeczeństwa obywatelskiego. Sformułowano wniosek o niskim poziomie zaufania społecznego. Wyzwania: partnerstwa lokalne, wzmocnienie współpracy z ngo's, budowanie współpracy międzysamorządowej.</p> | <p>zasobów zewnętrznych przez JST, Skomplikowana sieć współzależności instytucji działających w obszarze polityki społecznej, Słaba intensywność współpracy JST z NGO, w tym w szczególności brak zlecania podmiotom trzeciego sektora zadań z zakresu pomocy społecznej, Niewielka otwartość władz samorządowych na włączanie się w rozwiązywanie problemów społecznych, Brak współpracy różnych podmiotów działających w gminach, celem rozwiązywania problemów, Stosunkowo mała liczba organizacji pozarządowych działających na szczeblu gminnym, które w swej działalności</p> | <p>organizacji pozarządowych, frekwencji wyborczej i poziomu zaufania społecznego. Z kolei analiz SWOT odnosi się do potencjału organizacji pozarządowych i zagadnień współpracy międzysektorowej, co nie ma odzwierciedlenia w diagnozie.</p> |
|---------|--|---|--|

|   |   |   |  |  |   |  |  |
|---|---|---|--|--|---|--|--|
|   |   |   |  |  |   | statutowej<br>podejmują<br>zadania z obszaru<br>pomocy<br>społecznej   |  |
| 6 | Program Strategiczny Włączenie Społeczne na lata 2015 – 2020. Województwo małopolskie | Zdiagnozowano kadry pomocy i integracji społecznej w zakresie: liczby pracowników socjalnych, ich wykształcenia, specjalizacji oraz instytucjonalne zasoby włączenia społecznego w zakresie: intraregionalnych zróżnicowań terytorialnych w dostępie do placówek, ilości placówek: DDP, mieszkań chronionych, placówek wsparcia dziennego, OIK, WTZ, KIS, CIS, spółdzielni socjalnych. Sformułowano wnioski, że z reguły obszarom o kumulacji problemów społecznych towarzyszą relatywnie małe zasoby pomocy i integracji społecznej. | Rozpoznawalne, aktywne organizacje pozarządowe Rozwinięte regionalne planowanie strategiczne i własne inicjatywy samorządu województwa w zakresie wyzwań Zapotrzebowanie kadr pomocy i integracji społecznej na podnoszenie kwalifikacji zawodowych Tworzenie partnerstw lokalnych, projekt „Małopolskie Obserwatorium Polityki Społecznej”, „Regionalna Platforma Współpracy”, realizacja projektów podnoszących kwalifikacje kadr pomocy i integracji społecznej | Niski poziom realizacji zadań publicznych przez podmioty ekonomii społecznej, Niewystarczająca specjalizacja kadr pomocy i integracji społecznej w pracy z rodziną i dzieckiem, Brak spójności działań i optymalnej współpracy pomiędzy podmiotami różnych sektorów i pomiędzy sektorem pomocy i integracji społecznej a publicznymi służbami zatrudnienia; Brak upowszechnionej wiedzy o skuteczności udzielanego wsparcia, Wymagające rozwoju przygotowanie kadr pomocy i integracji społecznej do wdrażania nowych rozwiązań, Niewystarczająca liczba specjalistów I i II stopnia w zawodzie pracownik socjalny | Przychylny „klimat” dla zlecania lokalnym podmiotom ekonomii społecznej zadań użyteczności publicznej w społecznościach lokalnych. Potencjał identyfikowalnych, aktywnych organizacji pozarządowych; Wzrost zastosowania e-usług; Dostrzeganie przez decydentów lokalnych potrzeby profesjonalizacji kadr oraz deinstytucjonalizacji systemu pomocowego | Niski kapitał społeczny w społecznościach lokalnych powodujący niechęć mieszkańców do angażowania się w inicjatywy społeczne; Niski poziom współpracy w części gmin Małopolski z lokalnymi podmiotami ekonomii społecznej; Obawy przed wprowadzeniem nowych rozwiązań w pomocy społecznej; Nie dość rozwinięta współpraca międzysektorowa w regionie; Wysokie koszty indywidualnego doskonalenia zawodowego; Rozmijanie się uświadomionych potrzeb środowiska z polityką | Diagnoza zawiera charakterystykę zasobów instytucjonalnych, z kolei analiza SWOT formułuje wnioski dotyczące profesjonalizacji kadr i współpracy wewnątrz- oraz międzysektorowej, co nie ma oparcia w diagnozie. |



|   |  |  |   |            |   |  |  |  |
|---|--|--|---|------------|---|--|--|--|
|   |  |  |   |            |   |  | szkoleniową województwa małopolskiego skierowaną do kadr pomocy i integracji społecznej; Przeciążenie pracowników sektora mnogością podejmowanych działań; Brak skutecznych mechanizmów monitorowania kondycji pomocy społecznej w regionie. |  |
| 7 | Strategia polityki społecznej województwa mazowieckiego na lata 2014-2020 (tekst jednolity projektu strategii) | Przeanalizowano zasoby i kadry pomocy społecznej oraz aktywność w zakresie projektów systemowych realizowanych w latach 2007 – 2013.   | Aktywność i potencjał organizacji pozarządowych, współpraca partnerska  |            | Niewystarczająca współpraca wewnątrzsektorowa Niewielki zakres zlecania zadań organizacjom pozarządowym w niektórych obszarach Zbyt mała liczba działań edukacyjnych dla kadr pomocy i integracji społecznej  | Wykorzystanie potencjału organizacji pozarządowych Tworzenie koalicji i partnerstw międzysektorowych Doświadczenia we współpracy wewnątrzsektorowej  | Niski poziom współpracy pomiędzy poszczególnymi szczeblami samorządu w zakresie tworzenia warunków dla rozwoju infrastruktury społecznej   | Diagnoza dotyczy kadr, z kolei w analizie SWOT sformułowano wnioski dotyczące współpracy międzysektorowej.                     |
| 8 | Wojewódzka Strategia w zakresie Polityki Społecznej na lata 2016-2025. Województwo Opolskie                    | Diagnoza społeczeństwa obywatelskiego pod kątem liczby działających organizacji pozarządowych. Sformułowano wniosek na temat niskiego poziomu kapitału społecznego. Sformułowano wniosek o niewystarczającym | Aktywność sektora i współpraca z samorządem terytorialnym Dobrze przygotowana kadra, systematycznie podnosząca kwalifikacje i umiejętności zawodowe | III oraz z | Dysproporcje w dostępie do usług, niewystarczający zakres niektórych usług Braki kadrowe Niewystarczająca współpraca wewnątrzsektorowa Słabość trzeciego sektora Brak powszechności stosowania w zamówieniach publicznych klauzul społecznych, Niski poziom współpracy międzysektorowej | Poprawa wyposażenia instytucji publicznych oraz organizacji pozarządowych w nowoczesne technologie teleinformatyczne (sprzęt komputerowy, dostęp do Internetu). Wzmocnienie III sektora ( wzrost kapitału ludzkiego, społecznego i | Brak aktywności samorządu terytorialnego i motywacji do poprawy infrastruktury publicznej. Osłabienie zaufania i więzi społecznych, Nieodpowiednie – utrudniające samoorganizację i  | Diagnoza organizacji pozarządowych i zakresu współpracy międzysektorowej, a także zasobów instytucjonalnych (kadr i placówek). |

|    |  |   |   |  |   |   |   |
|----|--|---|---|--|---|---|---|
|    |  | zakresie współpracy organizacji pozarządowych z instytucjami publicznymi wynikającym z trudności: przeciążenie obowiązkami administracyjnymi pracowników w ośrodkach pomocy społecznej, niespójne i nieprecyzyjne przepisy prawa, trudności formalne. Zdiagnozowano niski poziom współpracy z biznesem. Sformułowano wniosek o niskim poziomie dostępności usług publicznych, niewystarczających zasobach instytucji pomocy i integracji społecznej w stosunku do występujących potrzeb, niewystarczających zasobach kadrowych. | Liczne kontakty zagraniczne oraz współpraca regionalna i wykorzystywanie najlepszych praktyk. Rozwój systemu informacji, badań oraz koordynacji działań instytucji pomocy i integracji społecznej | szczególnie w formie zlecania i partnerskiej realizacji zadań z zakresu polityki społecznej, Niski poziom wiedzy i zaufania społecznego do podmiotów ekonomii społecznej   | materialnego organizacji pozarządowych), Zwiększenie zakresu współpracy międzysektorowej w zakresie realizacji zadań polityki społecznej, Zwiększenie roli i znaczenia ekonomii społecznej w rozwiązywaniu problemów i potrzeb regionu. | inicjatywę społeczną, działania władzy publicznej, Niedostrzeganie roli i brak wsparcia działających organizacji pozarządowych, w tym podmiotów ekonomii społecznej |   |
| 9  | Województwo podkarpackie -   | Brak oddzielnego dokumentu, strategia polityki społecznej zintegrowana ze strategią rozwoju regionalnego. Wnioski z analizy strategii rozwoju regionalnego dotyczące polityki społecznej ujęte w tabeli...  |   |  |   |   |   |
| 10 | Strategia Polityki Społecznej Województwa Podlaskiego do roku 2020 | Diagnoza zasobów pomocy społecznej, w tym zatrudnienia. Na terenie województwa podlaskiego 51 gmin nie spełnia obowiązku ustawowego zatrudniania 1 pracownika socjalnego na 2000 mieszkańców.   | Profesjonalna, wykwalifikowana kadra pomocy społecznej Zwiększenie dostępności do kształcenia i szkoleń skierowanych do pracowników   | Mniejsza dostępność na terenach wiejskich do usług instytucji wspierających Dysproporcja pomiędzy standardami a kondycją techniczną - materialną instytucji realizującymi usługi pomocy społecznej Niedostateczna współpraca pomiędzy instytucjami | Współpraca pomiędzy instytucjami działającymi w obszarze pomocy społecznej  | Nierównomierne rozmieszczenie i instytucji organizacji pozarządowych na terenie województwa   | Diagnoza kadr pod kątem liczbowym. Identyfikacja obszarów aktywności organizacji pozarządowych. Analiza SWOT odnosi się do kompetencji kadr, dostępności usług, współprac |

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
|    |  | Ponadto na terenie 47 gmin nie jest zachowany obowiązek o zatrudnianiu nie mniej niż 3 pracowników socjalnych w gminie. Brak diagnozy kompetencji kadr pomocy społecznej. Diagnoza liczby organizacji pozarządowych według obszarów aktywności.  | służb społecznych Współpraca z organizacjami pozarządowymi w większych miastach  | rozwiązującymi problemy społeczne Małe wsparcie przez samorządy organizacji pozarządowych na terenach wiejskich Niedostateczna koordynacja dostępności usług   |  | wewnątrzsektorowej i współpracy z organizacjami pozarządowymi.   |
| 11 | Strategia Polityki Społecznej Województwa Pomorskiego na lata 2014-2020                  | Zdiagnozowano brak systemowych działań wzmacniających potencjał i możliwości sektora pozarządowego. Pod kątem liczebności i współpracy z samorządami oceniono organizacje pozarządowe pozytywnie, ale słabsze oceny sformułowano pod kątem ich aktywności. Stosunkowo niewielka aktywność społeczna mieszkańców. | Wykwalifikowana i profesjonalna kadra pomocy i integracji społecznej   | Niewystarczające zasoby instytucjonalne, kadrowe pomocy społecznej   | Partnerstwa instytucji pomocy i integracji społecznej oraz instytucji rynku pracy. Nowe formy opieki i pomocy dla osób starszych (RDPS), <u>prywatyzacja usług DPS</u> , opiekunowie osób zależnych, usługi opiekuńcze Podnoszenie kwalifikacji kadr pomocy i integracji społecznej, instytucji rynku pracy oraz NGO i PES | Diagnoza zawiera ocenę kondycji sektora organizacji pozarządowych oraz jej współpracy z administracją samorządową. Z kolei w analizie SWOT poddano ocenie liczebność i jakość zasobów kadrowych. |
| 12 | Strategia Polityki Społecznej Województwa Śląskiego na lata 2006-2020. Aktualizacja 2015 | Diagnoza współpracy z organizacjami pozarządowymi w formie zlecania zadań publicznych do realizacji, a także zlecania prowadzenia jednostek organizacyjnych pomocy społecznej.   | Podnoszenie kwalifikacji i doskonalenie zawodowe pracowników służb społecznych Zwiększenie zasobów wyspecjalizowanej kadry | Niski poziom współpracy samorządów terytorialnych i organizacji pozarządowych w procesie planowania i organizacji usług społecznych; Brak koordynacji polityk publicznych; Niepełne wykorzystanie potencjału organizacji | Duży potencjał III brak sektora Budowanie „ponadresortowej” sieci współpracy Wielosektorowa współpraca samorządów, przedsiębiorców lokalnych i organizacji   | Diagnoza współpracy międzysektorowej z organizacjami pozarządowymi. W analizie SWOT ocena profesjonalizacji zasobów kadrowych, dostępności i jakości usług pomocy społecznej,                    |

|    |   |  |  |  |  |   |   |
|----|---|--|--|--|--|---|---|
|    |   | Diagnoza zasobów kadrowych pomocy społecznej pod kątem liczebności i zawodów. Brak diagnozy kompetencji, ale identyfikacja możliwości podnoszenia kompetencji kadr systemu pomocy i integracji społecznej. | Poprawa dostępności do niektórych usług Standardy usług Rosnąca aktywność społeczna środowisk lokalnych oraz organizacji pozarządowych | pozarządowych w procesie zaspokajania potrzeb mieszkańców; Spadek udziału jednostek organizacyjnych pomocy społecznej prowadzonych przez podmioty niepubliczne Nie wystarczające dostosowanie problematyki szkoleń do aktualnych potrzeb pracowników pomocy społecznej | społecznych Dalszy wzrost kwalifikacji pracowników jednostek organizacyjnych pomocy społecznej; Odbiurokratyzowanie działań pracowników socjalnych; Zwiększenie współpracy na poziomie lokalnym pomiędzy jednostkami organizacyjnymi pomocy społecznej a organizacjami pozarządowymi; Zwiększenie współpracy na poziomie lokalnym pomiędzy jednostkami organizacyjnymi pomocy społecznej a innymi instytucjami publicznymi Nawiązanie współpracy między środowiskiem akademickim, a instytucjami pomocy społecznej | współpracy międzysektorowej i współpracy z ośrodkami naukowymi. |   |
| 13 | Strategia Polityki Społecznej Województwa Świętokrzyskiego Na Lata 2012-2 | Diagnoza zasobu kadrowego pomocy społecznej pod kątem liczebności i wykształcenia. Diagnoza liczby organizacji pozarządowych oraz współpracy III sektora z samorządem.                                     | Dobrze wykształcona kadra pomocy społecznej. Duża liczba szkoleń adresowanych do służb społecznych podnoszących kompetencje            | Niewielka liczba organizacji III sektora   | Planowanie strategiczne w obszarze rozwiązywania problemów społecznych i współpracy ze wszystkimi podmiotami działającymi w  | Brak  | Diagnoza potencjału instytucjonalnego pod względem liczebności i jakości zasobu kadrowego oraz zaangażowania we współpracę międzysektorową z organizacjami pozarządowymi. |

|    |  |   |   |   |  |  |   |
|----|--|---|---|---|--|--|---|
|    |  |   | zawodowe.<br>Malejący wskaźnik obciążenia pracą w pomocy społecznej   |   | obszarze pomocy społecznej. Komunikacja i współpraca pomiędzy podmiotami działającymi w obszarze pomocy społecznej. Rozwój organizacji pozarządowych na rzecz osób wykluczonych lub zagrożonych wykluczeniem społecznym. Współpraca sektora publicznego z sektorem pozarządowym. |  |   |
| 14 | Strategia polityki społecznej województwa warmińsko-mazurskiego do 2020 roku | Diagnoza infrastruktury pomocy społecznej w regionie i liczebności zasobu kadrowego. Diagnoza zakresu współpracy z organizacjami pozarządowymi w formie zlecania zadań, konsultacji, wspólnych inicjatyw oraz udziału w pracach we wspólnych zespołach doradczo-opiniotawczych lub grupach roboczych. | Wykwalifikowana kadra pomocy i integracji społecznej Aktywne instytucje oraz organizacje pozarządowe Wysoka dostępność do szkoleń dla kadr Dobre kwalifikacje kadr Aktywne włączanie organizacji pozarządowych przez samorządy terytorialne w realizację zadań publicznych Tworzenie partnerstw lokalnych na rzecz realizacji zadań | Mało skoordynowany system działań różnych instytucji i organizacji Zbytne przeciążenie pracowników socjalnych pracą administracyjną Niskie zaufanie społeczne do instytucji publicznych Niewystarczająca aktywność i umiejętność współpracy partnerstw lokalnych na rzecz rozwiązywania problemów społecznych | Rozwinięte techniki komunikacji Dostępność środków europejskich i krajowych dla organizacji pozarządowych na aktywizację społeczną i budowę społeczeństwa obywatelskiego   | Niespójny i niestabilny system prawny Brak współpracy między ministerstwami i innymi instytucjami przy tworzeniu oraz wdrażaniu uwarunkowań prawnych i strategicznych dla aktywizacji społeczności lokalnych Brak szerokiej edukacji obywatelskiej | Diagnoza współpracy z organizacjami pozarządowymi. W analizie SWOT pozytywne wnioski na temat kwalifikacji kadr pomocy społecznej, wcześniej nie ujęte w diagnozie. Zwrócono uwagę na brak koordynacji między różnymi organizacjami i spójności systemu pomocy społecznej |

|    |  |  |   |   |   |      |   |
|----|--|--|---|---|---|------|---|
|    |  |  | polityki społecznej<br>Współpraca partnerska organizacji pomocy społecznej i PUPów  |   |   |      |   |
| 15 | Strategia polityki społecznej dla województwa wielkopolskiego do 2020 roku | Sformułowano wnioski na temat znaczącego potencjału instytucjonalno-organizacyjnego pomocy społecznej, ale także dysproporcjach w dostępie do usług pomocy społecznej pomiędzy powiatami województwa. Diagnoza współpracy samorządu wojewódzkiego z organizacjami pozarządowymi dotyczyła liczby i obszarów zlecania zadań publicznych. Sformułowano rekomendacje dotyczące konieczności włączania coraz większych segmentów społeczności w nurt rządzenia (bezpośrednie odwołanie do governance), jako warunek rozwoju gospodarczego i społecznego. | Formuła planowania partnerskiego<br>Znaczący potencjał instytucjonalno-organizacyjny pomocy społecznej<br>Duża aktywność organizacji pozarządowych w obszarze polityki społecznej | Brak systemu wymiany informacji o tym kto, co, kiedy i dla kogo robi skutkuje rozpraszaniem środków, osłabianiem efektywności działań i nieuzasadnioną merytorycznie konkurencją na rynku świadczeń i usług<br>Brak koordynacji działań i programów | Znaczący potencjał organizacji pozarządowych<br>Duży przyrost nowych organizacji,<br>Dobra współpraca organizacji pozarządowych z samorządem województwa,<br>Uproszczenie formuł zawierania partnerstw publiczno-prywatnych, zwłaszcza w sektorze usług społecznych,<br>- wspólna praca potencjalnych realizatorów polityki społecznej nad wypracowaniem i wdrażaniem strategii | brak | Wniosek o znaczącym potencjale instytucjonalno-organizacyjnym pomocy społecznej bez szczegółowej diagnozy<br>Diagnoza kapitału społecznego pod kątem liczby i potencjału organizacji pozarządowych.<br>Korzystnie oceniona współpraca.<br>Negatywne wnioski na temat koordynacji systemu realizacji polityki społecznej w województwie. |
| 16 | Województwo zachodniopomorskie   | Brak aktualnej strategii, ostatnia obowiązywała do 2015 r.   |   |   |   |      |   |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wojewódzkich strategii polityki społecznej.

Tabela 33.

## Wymiary samorządowego zarządzania publicznego poddane diagnozie w wojewódzkich strategiach polityki społecznej

| Strategie województw | Zasoby kadrowe pomocy społecznej w ujęciu ilościowym | Zasoby kadrowe pomocy społecznej w ujęciu jakościowym | Liczebność jednostek organizacyjnych pomocy i integracji społecznej | Dostępność do usług publicznych w tym e-usług | Kondycja trzeciego sektora, organizacji pozarządowych i podmiotów ekonomii społecznej | Zlecanie świadczenia usług publicznych organizacjom pozarządowym | Współpraca pozafinansowa z organizacjami pozarządowymi | Współpraca wewnątrzsektorowa | Stan kapitału społecznego |
|----------------------|--|---|---|---|---|--|--|------------------------------|---------------------------|
| Dolnośląskie         |  |   |   |   |   |  |  |                              |                           |
| Kujawsko-Pomorskie   |  |   |   |   |   |  |  |                              |                           |
| Lubelskie            |  |   |   |   |   |  |  |                              |                           |
| Lubuskie             |  |   |   |   |   |  |  |                              |                           |
| Łódzkie              |  |   |   |   |   |  |  |                              |                           |
| Małopolskie          |  |   |   |   |   |  |  |                              |                           |
| Mazowieckie          |  |   |   |   |   |  |  |                              |                           |
| Opolskie             |  |   |   |   |   |  |  |                              |                           |
| Podkarpackie         |  |   |   |   |   |  |  |                              |                           |
| Podlaskie            |  |   |   |   |   |  |  |                              |                           |
| Pomorskie            |  |   |   |   |   |  |  |                              |                           |
| Śląskie              |  |   |   |   |   |  |  |                              |                           |
| Świętokrzyskie       |  |   |   |   |   |  |  |                              |                           |
| Warmińsko-Mazurskie  |  |   |   |   |   |  |  |                              |                           |
| Wielkopolskie        |  |   |   |   |   |  |  |                              |                           |
| Zachodniopomorskie   |  |   |   |   |   |  |  |                              |                           |

Źródło opracowanie własne.

Z przeprowadzonych analiz jednoznacznie wynika, że kwestie jakości zarządzania samorządowego lub sprawności instytucjonalnej są przedmiotem diagnoz w strategiach polityki społecznej, ale w niepełnym zakresie – dotyczą zasobów kadrowych i liczby jednostek organizacyjnych. Największa uwaga skoncentrowana jest na potencjale organizacji pozarządowych i podmiotów ekonomii społecznej, a w ograniczonym zakresie na wewnętrznym potencjale do zarządzania rozwojem społecznym. Co istotne brak jest jakichkolwiek prób pomiaru takiej sprawności/jakości zarządzania jak również wskaźników monitoringu.

### **5.3. Komponenty i wyzwania samorządowego zarządzania publicznego w strategiach rozwoju województw i regionalnych strategiach polityki społecznej**

#### **5.3.1. Sprawność instytucjonalna administracji samorządowej w województwach**

Strategie rozwoju województw w częściach postulatywnych zakładają szereg celów i działań, z których szczególnym przedmiotem zainteresowania niniejszej monografii jest sprawność instytucjonalna wojewódzkiej administracji samorządowej. Analiza treści pozwoliła zidentyfikować cele i działania w tym zakresie w 9 strategiach opracowanych przez województwa: dolnośląskie, kujawsko-pomorskie, lubuskie, małopolskie, opolskie, śląskie, świętokrzyskie, warmińsko-mazurskie i wielkopolskie (tabela nr 34). W czterech z nich sprawne zarządzanie zostało określone jako cel strategiczny, w dwóch kolejnych jako cel operacyjny, w jednym jako priorytet, a w kolejnych dwóch jako jedno z działań wpisujących się w szersze zagadnienie, bez uszczegółowienia i sprecyzowania na czym miałyby ono polegać (np. województwa śląskie, świętokrzyskie). Omawiane zagadnienie w pozostałych strategiach, jeśli jest w ogóle poruszane, zazwyczaj wymieniane jest jako warunek skutecznej realizacji zapisów tego dokumentu (województwo łódzkie, pomorskie).

W strategii rozwoju województwa dolnośląskiego omawiana problematyka jakości zarządzania została ujęta w formie priorytetu „Efektywne zarządzanie regionem poprzez mechanizmy partnerstwa i współpracy”. Działania jakie zaplanowano w jego ramach obejmują: budowę sprawnego systemu zarządzania strategicznego regionem na bazie monitoringu i oceny rozwoju gospodarczego, społecznego i przestrzennego



regionu, a także rozwój systemu podnoszenia kompetencji kadr i instytucji zajmujących się rozwiązywaniem problemów społecznych. Kolejne przedsięwzięcia związane są z budowaniem relacji współpracy i włączaniem podmiotów niepublicznych w realizację zadań publicznych. Z kolei w ramach priorytetu Rozwój e-usług, zaplanowano szereg przedsięwzięć związanych z cyfryzacją danych publicznych, udostępnianiem ich w sieci, rozwijaniem dostępu do e-usług publicznych.

Województwo kujawsko-pomorskie uznało sprawność zarządzania za cel strategiczny. Zaskakujące jest to, że nie zostało ono poddane diagnozie w części diagnostycznej strategii. Mimo to uznano, że należy podejmować działania prowadzące do jego doskonalenia. Sprawność zarządzania rozpatrywana jest w dwóch kategoriach: działalności administracji publicznej oraz gospodarowania przestrzenią. Poprawa tej pierwszej ma zostać osiągnięta poprzez wzrost kompetencji pracowników samorządowych oraz cyfryzację administracji, czyli szerokie wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w relacjach urzędów z obywatelem, jak i wewnątrz urzędów. Ciekawym rozwiązaniem jakie zaproponowała strategia jest budowa regionalnej platformy wymiany dobrych praktyk w zakresie zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego.

Usprawnienie gospodarowania przestrzenią osiągnięte ma być poprzez wdrożenie procedur partycypacyjnych oraz szerokiej współpracy międzysektorowej (w tym z podmiotami naukowo-badawczymi) oraz wewnątrzsektorowej (międzysamorządowej). W opisie tego celu mocno podkreślono konieczność rozwijania powiązań sieciowych w różnych obszarach działalności jednostek samorządu terytorialnego, zarówno relacji pomiędzy samorządami, jak i pomiędzy samorządami a organizacjami pozarządowymi.

Podsumowując, zamierzenia władz województwa kujawsko-pomorskiego w zakresie podnoszenia sprawności zarządzania koncentrują się na wdrażaniu rozwiązań z zakresu zarządzania wiedzą, cyfryzacji oraz rozwijaniu powiązań sieciowych i współpracy. Odnoszą się one zatem zarówno do postulatów nowego zarządzania publicznego, jak i współzarządzania.

Kolejną strategią rozwoju województwa planującą działania w zakresie sprawnego zarządzania jest strategia województwa lubuskiego. W tym przypadku zostały one poprzedzone diagnozą jakości zarządzania samorządowego. W celu strategicznym „Region efektywnie zarządzany” wyznaczono 4 cele operacyjne, a tym samym 4 kierunki interwencji województwa: rozwój współpracy transgranicznej i międzyregionalnej,

wzmocnienie potencjału kapitału społecznego, wzmocnienie integralności systemów zarządzania strategicznego i planowania przestrzennego na poziomie regionalnym i lokalnym, podwyższenie sprawności działania administracji samorządowej i instytucji regionalnych. W tym miejscu uwaga skoncentrowana została na 2 ostatnich z wymienionych celów, które bezpośrednio łączą się z omawianym tematem, pozostałe zostaną scharakteryzowane w kolejnych podpunktach.

Wzmocnienie integralności systemów zarządzania strategicznego i planowania przestrzennego na poziomie regionalnym i lokalnym będzie realizowane poprzez wzmacnianie koordynacji procesów planistycznych i realizacji polityk publicznych w województwie. Będzie to wymagało działań prowadzących do tworzenia spójnych lokalnych i regionalnych strategii, współdziałania jednostek samorządu terytorialnego i innych podmiotów na etapie ich opracowywania, realizacji i monitorowania, współpracy samorządu województwa z administracją rządową w zakresie polityki regionalnej oraz utworzenia zintegrowanego systemu monitorowania rozwoju województwa.

Z kolei podwyższenie sprawności działania administracji samorządowej i instytucji regionalnych wymaga podniesienia kwalifikacji kadr samorządowych, działań usprawniających w postaci cyfryzacji urzędów, zarządzania jakością, opracowania i wdrożenia odpowiednich procedur obsługi klienta urzędu, jak i poprawy wyposażenia placówek. Instrumenty te powinny przyczynić się do poprawy standardów obsługi. Zakłada się również wdrażanie narzędzi zarządzania wiedzą umożliwiające jej przepływ między instytucjami krajowymi, regionalnymi i lokalnymi. Ważnym obszarem podnoszenia kompetencji kadr i rozwoju instytucjonalnego urzędów samorządowych jest pozyskiwanie i wdrażanie środków UE. Uzupełnieniem dla powyższych działań są zamierzenia województwa lubuskiego w zakresie upowszechniania najnowszych technologii informacyjnych i komunikacyjnych, w szczególności stymulowanie zastosowania technologii cyfrowych przez administrację, służbę zdrowia, szkolnictwo i inne służby publiczne, oraz rozwój i promocja e-usług (e-urząd, e-zdrowie, e-szkola, e-turystyka itp.).

Omówione cele i działania związane ze sprawnością zarządzania w strategii rozwoju województwa lubuskiego odwołują się do założeń koncepcji nowego zarządzania publicznego, bowiem skoncentrowane są na poprawie obsługi klienta oraz integrowaniu zarządzania strategicznego w województwie.

Strategia rozwoju województwa małopolskiego zakłada realizację celu strategicznego: Efektywnie zarządzane województwo, którego rozwój oparty jest na współpracy i mobilizowaniu zasobów. Tak określony rezultat jest możliwy do zrealizowania na skutek podjęcia czterech kierunków działań: usprawniania systemu zarządzania strategicznego województwem, kształtowania i rozwoju aktywności obywatelskiej oraz wzmacniania kapitału społecznego, rozwoju współpracy terytorialnej, a także budowy i promocji marki Małopolska na arenie krajowej oraz międzynarodowej. Usprawnianie systemu zarządzania strategicznego warunkowane jest koncentracją środków na ściśle określonych priorytetach, operacjonalizacją strategii i jej parametryzacją, pozwalającą na monitorowanie postępów oraz precyzyjnym podziałem funkcji strategicznej, wdrożeniowej i koordynacyjnej w procesie zarządzania województwem. Województwo zakłada w związku z tym wdrożenie zintegrowanego systemu monitoringu strategii, w którym ważną rolę przypisano obserwatoriom rozwoju regionalnego. Drugim kierunkiem interwencji w ramach działań usprawniających system zarządzania strategicznego jest integrowanie i skoordynowanie planowania polityk publicznych i ich realizacji na poziomie regionalnym, subregionalnym i lokalnym. Za kolejny sposób usprawniania zarządzania uznano wspieranie rozwoju potencjału instytucjonalnego oraz kultury organizacyjnej administracji regionalnej i lokalnej, w tym promowanie standardów zarządzania polityką rozwoju. Ostatni pakiet działań skierowany jest natomiast na wzmacnianie współpracy z administracją rządową na poziomie centralnym i regionalnym, z uwzględnieniem działań na rzecz prawnego uregulowania zagadnień warunkujących skuteczne prowadzenie polityki rozwoju województwa. Władze województwa zakładają w tym zakresie lobbing na rzecz wdrożenia właściwych regulacji prawnych w zakresie: planowania przestrzennego, rozwoju regionów górskich oraz zarządzania obszarami metropolitalnymi. Strategia w ramach innego celu strategicznego zakłada także działania mające na celu poprawę standardu świadczenia oraz dostępności podstawowych usług publicznych w zakresie lokalnej infrastruktury społecznej.

Kolejna strategia rozwoju – województwa opolskiego, zaprogramowała cel operacyjny „Wzmacnianie potencjału instytucjonalnego i skuteczności administracji”. Również w tym przypadku postawiono na rozwój i profesjonalizację kadr samorządowych, ale także postaw etycznych oraz otwartości na potrzeby i oczekiwania mieszkańców i przedsiębiorców. Zwrócono także uwagę na potrzebę usprawniania

procesów stanowienia prawa miejscowego i aktów administracyjnych, w tym jego jakości. Drugim z kierunków działań jest cyfryzacja urzędów i rozwijanie oferty e-usług publicznych.

W przypadku województwa śląskiego strategia rozwoju planuje wyłącznie działania związane z podwyższaniem zdolności instytucjonalnej do zarządzania rozwojem i ogranicza je do poziomu lokalnego. Zakłada także wspieranie rozwoju usług publicznych. Brakuje jednak konkretnych, sprecyzowanych działań. Województwo świętokrzyskie również nie programuje celów ujętych w kategorii sprawności zarządzania ale porusza jeden z aspektów z nią związanych w postaci działań prowadzących do poprawy jakości i dostępności do usług publicznych. Zakłada wzrost poziomu usług publicznych i komunalnych w ośrodkach miejskich i poprawę dostępności i jakości usług na obszarach wiejskich. Zaplanowano także usprawnienie materialne i organizacyjne m.in. instytucji administracji publicznej bez precyzowania na czym takie działania miałyby polegać.

Województwo warmińsko-mazurskie wyznaczyło cel operacyjny „Doskonalenie administracji” uzasadniając to faktem, że administracja publiczna stanowi ważny element nowoczesnej i konkurencyjnej gospodarki, a także ważny czynnik lokalizacji działalności gospodarczej. W ramach tego celu zaproponowano kilka kierunków działań. Pierwszy związany jest z rozwojem e-administracji, w szczególności umożliwiającej kontakty na linii przedsiębiorcy – administracja. Drugi kierunek działań dotyczy integrowania zarządzania strategicznego w województwie. Zaproponowano w tym względzie szkolenia, wymianę doświadczeń krajowych i zagranicznych oraz integrację współpracy administracji wewnątrz regionu. Trzeci kierunek działań dotyczy podnoszenia jakości funkcjonowania administracji (wdrażanie w urzędach systemów jakości i ich certyfikacji; wspieranie poprawy organizacji urzędów i warunków pracy, w tym podwyższenie standardów obiektów administracji publicznej i ich wyposażenia; wspieranie rozwoju kompetencji, szkoleń i okresowych ocen). Kolejny kierunek działań prowadzi do rozwoju współpracy poprzez działania animacyjne administracji samorządowej. Konieczne będzie wsparcie administracji w zakresie kreowania aktywności społeczności lokalnych, budowania partnerstw (miedzy samorządami, na linii samorząd – przedsiębiorcy, organizacje pozarządowe), włączania obywateli w proces współdecydowania o rozwoju, a także współpracy jednostek samorządu terytorialnego w celu dzielenia się wykonywaniem usług publicznych. W ramach tego

celu założono również działania poprawiające wizerunek administracji. Konieczne będzie wspieranie wspólnych projektów administracji z przedsiębiorcami, grupami podejmującymi inicjatywy lokalne oraz organizacjami pozarządowymi.

Województwo wielkopolskie podniosło sprawność zarządzania do rangi celu strategicznego. Uzasadniono to zmianą w podejściu do zarządzania sprawami publicznymi w kierunku współzarządzania (governance). Z punktu widzenia omawianego tematu istotne są 2 cele operacyjne: Tworzenie warunków dla zarządzania rozwojem regionu oraz Sprawna, innowacyjna administracja samorządowa.

W opisie pierwszego z nich podkreślono rolę samorządu terytorialnego jako koordynatora i inicjatora procesów rozwojowych w regionie. Zaplanowano w jego ramach kilka kierunków działań. Jednym z nich jest uruchomienie systemu monitoringu rozwoju regionu oraz instytucjonalnego zaplecza analitycznego dla zarządzania rozwojem, w tym stworzenie obserwatorium rozwoju regionu (regionalnego obserwatorium terytorialnego) i współpraca z nauką w tym zakresie. Ważną rolę przypisano kadrom samorządowym, uznano za konieczne zbudowanie systemu kształcenia kadr dla zarządzania rozwojem regionu oraz wzmocnienie kadr partnerów społecznych i gospodarczych zajmujących się rozwojem i realizacją projektów. Zaplanowano także opracowanie dokumentów strategicznych oraz wdrożenie instrumentów i systemów zarządzania przestrzenią i informacjami o przestrzeni województwa a także wzmocnienie integralności strategicznego zarządzania rozwojem i planowania przestrzennego. Kolejny kierunek działań związany jest z budowaniem relacji współpracy: z innymi regionami w zakresie wymiany doświadczeń i dobrych praktyk, a także partnerstw publiczno-prywatnych i publiczno-społecznych jako elementów zarządzania regionem, wsparcia władzy oraz rozwoju społeczno-gospodarczego. Podkreślono szczególną rolę organizacji pozarządowych jako partnera administracji w zarządzaniu regionem. Uzupełnieniem dla tych działań jest dążenie do poprawy jakości partnerskiego przywództwa regionalnego, zdolnego do efektywnego zarządzania regionem.

Zaprogramowanie drugiego celu „Sprawna, innowacyjna administracja samorządowa” uzasadniono rolą administracji samorządowej jako lidera inicjującego i propagującego rozwiązania proinnowacyjne w regionie jak i wewnątrz urzędu. Skuteczność wsparcia innowacyjności wymaga określenia własnej polityki innowacyjnej oraz współpracy w tej dziedzinie z innymi podmiotami. Z tego powodu zaproponowano

wdrożenie programu „Proinnowacyjny samorząd lokalny”, który polegać ma na zwiększaniu aktywności samorządów lokalnych w zakresie tworzenia kultury innowacyjności na obszarze swojego działania przez usprawnienie urzędu oraz przez tworzenie klimatu dla przedsiębiorczości i innowacyjności.

Jednocześnie ważne jest polepszanie sprawności administracyjnej oraz poprawa jakości i efektywności prowadzonych postępowań administracyjnych. Szczególnie istotna jest rola samorządowej administracji regionalnej w zarządzaniu i wdrażaniu programów rozwojowych z udziałem środków wspólnotowych. Skuteczność wykorzystania tych środków dla rozwoju regionu zależy w dużej mierze od doświadczenia i wysokiego stopnia profesjonalizmu kadry urzędników samorządowych zarówno poziomu regionalnego, jak i lokalnego. Realizacji takich zamierzeń ma sprzyjać program „Innowacyjny urząd”. Zakłada on systemowe podejście do polityki innowacyjnej i koordynacji polityki proinnowacyjnej prowadzonej przez Urząd Marszałkowski i instytucje mu podległe, a także:

- rozwijanie e-administracji.
- wzmacnianie kompetencji i profesjonalizmu pracowników administracji samorządowej,
- wielowymiarową współpracę samorządu województwa z samorządami lokalnymi.

Omawiana strategia województwa wielkopolskiego odnosi się także do zagadnienia jakości i dostępności usług publicznych. Proponuje w tym zakresie działania mające na celu ich poprawę, z uwzględnieniem ośrodków miejskich i obszarów wiejskich a także rozszerzania oferty e-usług publicznych.

Województwo łódzkie zaprogramowało cele i działania związane z jednym wymiarem omawianego zagadnienia, a mianowicie wysokim standardem i dostępem do usług publicznych. Zaplanowano rozwój i poprawę dostępu do usług edukacji, zdrowia, pomocy społecznej, pieczy zastępczej, kultury, sportu turystyki i rekreacji, a także e-usług administracyjnych. Ponadto uznano sprawne zarządzanie w sektorze publicznym za warunek konieczny dla skutecznej realizacji strategii. Wymieniono główne wyzwania dla sprawowania władzy publicznej na poziomie kraju, jak i regionu takie jak: kształtowanie partnerskich relacji między organami państwa a obywatelem, brak skutecznych mechanizmów planowania strategicznego, prostych procedur przy świadczeniu usług publicznych, efektywnego planowania i sprawnego zarządzania

zasobami oraz powszechnego wykorzystywania najnowszych technologii informacji i komunikacji. Sprawne zarządzanie w lokalnej administracji uznano za czynnik budowania przewag konkurencyjnych regionu na arenie krajowej i międzynarodowej, dzięki lepszej koordynacji realizowanych projektów, uzyskiwania synergicznych efektów rozwojowych oraz racjonalnemu wydatkowaniu środków publicznych. Poprawę sprawności zarządzania mają zapewnić:

- zmiana podejścia do procesu programowania strategicznego z sektorowego na zintegrowane i wzmocnienie powiązań między strategiami, programami i planami społeczno-gospodarczymi a przestrzennymi,
- poprawa zdolności do współpracy między partnerami reprezentującymi różne instytucje publiczne, podmioty prywatne czy organizacje trzeciego sektora,
- lepsze wykorzystanie analiz, opracowań naukowych i ekspertyz w procesach decyzyjnych oraz podczas przygotowywania dokumentów strategicznych,
- poprawa umiejętności opracowywania dokumentów strategicznych i ciągłości prac programowych,
- wzrost zdolności jednostek administracji do koordynowania oraz monitorowania wdrażanych działań a także oceny stopnia realizacji wyznaczonych celów strategicznych,
- powiązanie planowania budżetowego z celami strategicznymi polityki rozwoju wraz z przejściem na konstruowanie budżetów zadaniowych,
- wprowadzanie systemów pomiaru jakości usług publicznych.

Polityka samorządu województwa łódzkiego na rzecz poprawy funkcjonowania sfery decyzyjnej i relacji partnerskich będzie zorientowana na:

- budowanie zdolności do współpracy w różnych formach organizacyjnych: partnerstwa publiczno-prywatnego, publiczno-publicznego oraz publiczno-społecznego odbywające się m. in. poprzez edukację w zakresie umiejętności współpracy partnerskiej i prowadzenia negocjacji, promocję „dobrych praktyk”, stymulowanie działań, projektów, przedsięwzięć realizowanych przez kilka podmiotów, wspieranie porozumień oraz związków jednostek samorządu terytorialnego;
- rozwój umiejętności wieloszczeblowego zarządzania (*multilevel governance*) przez struktury administracji publicznej na skutek finansowego wsparcia dla rozwoju wiedzy i umiejętności kadry administracyjnej, jak również wspólnego

przygotowywania programów i projektów międzygminnych; dotyczy to pól współpracy zarówno wewnątrzregionalnych, jak i w wymiarze ponadregionalnym z województwami sąsiednimi;

- kształtowanie zdolności do zarządzania i planowania zintegrowanego w szczególności poprzez wsparcie programów szkoleniowych dla administracji publicznej, upowszechnienie wiedzy z zakresu metod nowego zarządzania publicznego i certyfikowanych systemów zarządzania (np. ISO, EMAS), wspólne przygotowywanie zintegrowanych międzygminnych programów rozwoju i projektów w obszarach funkcjonalnych, propagowanie „dobrych praktyk”, wsparcie i promocję opracowań służących podniesieniu umiejętności zarządzania w sferze publicznej.

Zakłada się także powstanie systemu wsparcia eksperckiego (m.in. w zakresie opracowywania budżetów, prognozowania sytuacji finansowej oraz planowania inwestycji, tworzenia zintegrowanych strategii rozwoju dla obszarów funkcjonalnych), w szczególności poprzez: tworzenie baz danych ekspertów z różnych dziedzin na poziomie regionu, tworzenie baz danych firm i organizacji eksperckich, promowanie współpracy jednostek samorządu terytorialnego ze środowiskiem ekspertów.

Strategia województwa podkarpackiego nie odnosi się do sprawności instytucjonalnej administracji samorządowej, ale podejmuje kwestie rozwoju e-usług publicznych. W opisie zaplanowanych działań związanych z digitalizacją i zwiększaniem dostępności do zasobów publicznych wymieniono efekty takie jak: poprawa jakości oraz zwiększenie zakresu zasobów wiedzy i kultury dostępnej dla mieszkańców w formie cyfrowej (digitalizacja zasobów), usprawnienie zarządzania przestrzenią, rozwoju usług przestrzennych oraz dostępu do danych przestrzennych dzięki rozwojowi Systemów Informacji Przestrzennej, ułatwienie dostępu do informacji publicznej oraz zwiększenie zakresu zasobów udostępnianych w technologii cyfrowej przez administrację publiczną, wdrażanie systemów elektronicznego zarządzania dokumentacją w administracji publicznej. Z kolei kierunek działań „Wsparcie wykorzystania technologii cyfrowych przez sektor publiczny i prywatny w świadczonych usługach” ma zmniejszyć bariery w dostępie do administracji poprzez zwiększenie ilości spraw możliwych do załatwienia drogą elektroniczną, poprawić stan informatyzacji oraz poszerzyć zakres usług, w tym edukacyjnych, ochrony zdrowia, sądownictwa, sfery bezpieczeństwa publicznego dzięki



wykorzystaniu nowoczesnych technologii informacyjnych, podnieść wiedzę i świadomość społeczeństwa w zakresie zastosowań technologii informatycznych.

Podobnie sytuacja wygląda w przypadku strategii rozwoju województwa zachodniopomorskiego. Nie programuje ona celów i działań ukierunkowanych na poprawę sprawności funkcjonowania administracji publicznej w sposób kompleksowy, a jedynie przewiduje rozwój aplikacji i systemów informatycznych wspomagających prace samorządów i obsługę klientów urzędów (np. elektroniczny obieg spraw i dokumentów, system monitorowania rozwoju regionu, systemy cyfrowego gromadzenia, przetwarzania i obiegu danych).

**Tabela 34.**

**Analiza treści wojewódzkich strategii rozwoju w zakresie działań  
na rzecz poprawy sprawności instytucjonalnej administracji samorządowej**

| WOJ                 | CEL STRATEGICZNY /PRIORYTET                               | CELE SZCZEGÓŁOWE   | DZIAŁANIA   | WSKAŹNIKI   |
|---------------------|---|--|---|---|
| <b>dolnośląskie</b> | Makrosfera 6: Edukacja nauka, kultura, sport i informacja | Priorytet: Rozwój e-usług  | <p>Zwiększenie dostępu do informacji ważnych dla obywateli regionu w sferze publicznej</p> <p>Rozwój platformy informacyjnej e-DolnySlask</p> <p>Cyfryzacja, rozbudowa i udostępnienie informacji instytucji publicznych Dolnego Śląska, m.in.: poprzez przekształcenie analogowych danych i dokumentów wytwarzanych przez instytucje publiczne w zasoby cyfrowe oraz udostępnienie w ich sieci poprzez utworzenie platform internetowych</p> <p>Budowa dolnośląskich platform internetowych, tj. e-administracja, e-zdrowie, e-kultura, e-oświata i ich integracja z platformą informacyjną eDS</p> <p>Wykształcenie kadry instytucji publicznych zdolnej do udostępniania, zarządzania i administrowania zasobami cyfrowymi</p> <p>Budowa Dolnośląskiej Infrastruktury Informacji Przestrzennej</p> <p>Rozwój e-usług, m.in. w zakresie: - tworzenia i promowania mechanizmów elastycznych i aktywnych form zatrudnienia, przeciwdziałających wykluczeniu z rynku pracy; - stymulowania współpracy administracji publicznej z organizacjami sektora pozarządowego; - wspomagania osób starszych i niepełnosprawnych, w tym usług uzupełniających system ochrony zdrowia; - monitorowanie i prognozowanie skutków nadzwyczajnych zagrożeń dla zdrowia, życia, mienia i środowiska.</p> | <p>Frekwencja w wyborach samorządowych (%), Wydatki na technologie informacyjne (% PKB) - brakuje jednak wskaźników monitorowania jakości samorządowego zarządzania publicznego</p> |
|                     | Makrosfera 7: Społeczeństwo i partnerstwo                 | <p>Priorytety:</p> <p>Odbudowa zaufania w stosunkach społecznych, gospodarczych oraz wobec instytucji.</p> <p>Efektywne zarządzanie regionem poprzez</p> | <p>Budowa sprawnego systemu zarządzania strategicznego regionem na bazie monitoringu i oceny rozwoju gospodarczego, społecznego i przestrzennego regionu</p> <p>Rozwój systemu podnoszenia kompetencji kadr i instytucji zajmujących się rozwiązywaniem problemów społecznych.</p> <p>Wielopoziomowa współpraca samorządów dolnośląskich</p> <p>Aktywizacja podmiotów w realizacji działań służących rozwojowi regionu oraz wykorzystywanie partnerstwa</p>   |   |

|                           |  |                                   |   |   |
|---------------------------|--|-----------------------------------|---|---|
|                           |  | mechanizmy partnerstwa współpracy | <p>publiczno-prywatnego, publiczno-publicznego, publiczno-społecznego i społeczno-prywatnego.</p> <p>i Wzmacnianie roli partnerów społecznych i gospodarczych w realizacji zadań publicznych Wsparcie i promocja partnerstwa społecznego, w tym sektora ekonomii społecznej oraz zwiększenie ich roli.</p> <p>Zwiększenie roli sektora pozarządowego oraz organizacji pracodawców w przejmowaniu zadań publicznych i budowaniu gospodarki społecznej jako uzupełnienie głównego nurtu gospodarki i rynku pracy.</p>   |   |
| <b>kujawsko-pomorskie</b> | <p><b>Cel strategiczny: Sprawne zarządzanie</b></p> <p>Zasadniczym działaniem w ramach celu strategicznego „Sprawne zarządzanie” jest zapewnienie właściwego zarządzania na wszystkich szczeblach sektora publicznego w województwie w aspektach administracyjnych jak i przestrzennych.</p> <p>Zapewnienie sprawnego zarządzania planuje się uzyskać poprzez działania, które mają na celu usprawnienie zarządzania administracyjnego i przestrzennego czy polepszenie zewnętrznego wizerunku województwa. W zakresie poprawy funkcjonowania instytucji administracji publicznej zakłada się wzmocnienie kwalifikacji pracowników (celowe byłoby stworzenie</p> | Brak                              | <p>Poprawa jakości funkcjonowania instytucji administracji publicznej</p> <p>Rozwój współpracy pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego</p> <p>Promocja i wspieranie współpracy międzynarodowej instytucji kultury, rynku pracy, pomocy społecznej, ekonomii społecznej oraz organizacji sportowych</p> <p>Rozwój organizacji pozarządowych</p> <p>Poprawa zarządzania przestrzenią województwa</p> <p>Zwiększenie partycypacji społecznej w procesach rozwoju lokalnego i regionalnego</p> <p>Rozwój współpracy ponadregionalnej i międzynarodowej</p> <p>Budowa regionalnej platformy wymiany dobrych praktyk w zakresie zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego</p> <p>Promocja i wspieranie Regionalnych Ośrodków Debaty Międzynarodowej w Toruniu i Bydgoszczy</p> <p>Cyfryzacja danych państwowego zasobu geodezyjnego i kartograficznego</p> <p>Budowa regionalnego portalu informacji przestrzennej</p> | <p>W sprawnym zarządzaniu są tylko 3 wskaźniki. Jedynie 1 z nich odnosi się do tematu: Liczba organizacji pozarządowych (podmiotów NGO) ogółem; (aktywne fundacje, stowarzyszenia i inne organizacje społeczne)</p> <p>Pozostałe:</p> <p>Powierzchnia chroniona w randze parku krajobrazowego oraz obszaru chronionego krajobrazu</p> <p>Udział energii pochodzącej z odnawialnych nośników energii</p> <p>Ogólne wskaźniki</p> |

systemu rozwoju zawodowego pracowników administracji publicznej oraz budowę regionalnej platformy wymiany dobrych praktyk w zakresie zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego), wykorzystywanie technologii informatycznych i komunikacyjnych w celu udoskonalania zdalnego przekazu pomiędzy urzędem a mieszkańcem, ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorców. Istotną rolę w tym procesie odgrywać będą narzędzia internetowe (portale, serwisy mapowe, internetowe skrzynki podawcze, elektroniczne dokumenty i in.), które skrócą czas obiegu dokumentów i usprawnią procedury administracyjne. Rozwiązania te będą również wykorzystywane wewnątrz urzędów, w celu zoptymalizowania procesów decyzyjnych. Dla poprawy jakości funkcjonowania instytucji administracji publicznej należy doprowadzić do standaryzacji usług e-administracji w sektorze publicznym. Jedną z podstawowych zasad modernizacji województwa

monitorowania rozwoju:  
 Udział organizacji pozarządowych (podmiotów NGO) w liczbie krajowej  
 Powierzchnia województwa objęta obowiązującymi miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego  
 Liczba projektów realizowanych w partnerstwie w ramach ZIT  
 Liczba projektów realizowanych w partnerstwie w ramach LGD  
 Liczba organizacji pozarządowych LGD  
 Odsetek klientów korzystających z e-administracji

jest zapewnienie rzeczywistej i wykraczającej poza wymagania określone prawnie w procedurze inwestycyjnej szerokiej partycypacji społecznej w procesach planowania przestrzennego i przygotowania inwestycji. Choć brakuje instrumentów prawnych dla zastosowania tego modelu, a w praktyce planistycznej często decydujące znaczenie ma minimalizacja kosztów procesu inwestycyjnego, za optymalne wskazuje się prowadzenie działań, zwłaszcza tych realizowanych w ramach współpracy między jednostkami samorządu terytorialnego w oparciu o dobre praktyki kształtowania ładu przestrzennego. Podstawą inicjowanych przedsięwzięć, a przede wszystkim tych o charakterze inwestycyjnym, powinny być wariantowe analizy przestrzenne i wizualizacje różnych scenariuszy zagospodarowania przestrzennego. Proponowana byłaby forma współpracy pomiędzy gminami, powiatami i województwem, polegająca na rozwinięciu współpracy w

rozwiązywaniu i przestrzennych i strategicznych problemów w formie warsztatów. W obliczu bardzo słabego potencjału regionalnych szkół wyższych w zakresie architektury, urbanistyki i planowania przestrzennego wskazuje się konieczność powołania platformy współpracy, łączącej wszystkie środowiska i regionalne autorytety, stanowiącej załączek rozwoju silnego ośrodka uczelnianego w tej dziedzinie, w ramach projektu „Zintegrowane Działania Planistyczne w Przestrzeni” (ZDPP). Projekt ten powinien mieć na celu m.in. prowadzenie prac studialnych w kierunku aplikacji w codziennej praktyce planistycznej, wskazanych powyżej dobrych praktyk i pożądanych zasad zagospodarowania i rozwoju. Praktycznym wymiarem tego działania (ZDPP) będzie przełożenie na język porozumień pomiędzy samorządami jst i wielopłaszczyznowa współpraca jednego szczebla z wykorzystaniem wypracowanego przez projekt narzędzia do

stymulowania rozwoju  
danego obszaru.  
Zintegrowane działania będą  
polegały na przyjęciu zasad,  
że dla zarządzania i  
finansowania pewnych  
inwestycji w obszarach  
funkcjonalnych mogą być  
wymagane wyprzedzające  
opracowania (analizy  
foresightowe, studia,  
konceptcje urbanistyczno-  
architektoniczne) w  
zależności od potrzeb  
(wielkość inwestycji – skala  
finansowa, czasu realizacji –  
perspektywa czasowa,  
etapowanie). W przypadku  
angażowania środków  
publicznych dla realizacji  
zabudowy i  
zagospodarowania,  
powszechnie stosowana  
powinna być zasada  
konkursów  
architektonicznych przed  
formą realizacji „Projektuj i  
wybuduj”.  
Wskazane powyżej pożądane  
rozwiązania z zakresu  
zagospodarowania  
przestrzeni i kształtowania  
ładu przestrzennego będą (w  
miarę możliwości prawnych)  
w adekwatny sposób  
uwzględniane w zasadach i  
kryteriach wyboru projektów  
współfinansowanych ze

środków publicznych.  
Inną przewidzianą do interwencji dziedziną zarządzania jest promowanie i rozwój współpracy pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego różnych szczebli (gminy, powiaty, województwo), realizowana m.in. przez tworzenie związków i porozumień międzygminnych oraz kontynuowanie i rozwijanie już nawiązanych sieci współpracy. Celem takich związków jest wykonywanie zadań publicznych i rozwiązywanie problemów, które bardzo często wykraczają poza granice pojedynczej jednostki administracyjnej. Współpraca w tym zakresie jest niezbędna, a zaowocuje korzyściami ekonomicznymi (np. efekt skali przy zamówieniach publicznych bądź negocjacjach z gestorem sieci) czy minimalizacją konfliktów (np. planowanie przestrzenne uwzględniające zagospodarowanie gmin sąsiednich). Celem jest również dalszy rozwój finansowych mechanizmów wsparcia (system wzajemnej pomocy) jednostek samorządu terytorialnego



(gmin) w zakresie likwidacji i ograniczania skutków zdarzeń żywiołowych – na wzór działającego stowarzyszenia Salutaris lub poprzez jego rozbudowę. Wymiarem tej współpracy będą Zintegrowane Inwestycje Terytorialne (ZIT) oraz rozwój lokalny kierowany przez społeczność (RLKS), realizujące również wymiar terytorialny (silnie powiązany z danym terytorium – jego problemami i potencjałami) polityki rozwoju. W efekcie, poza zakresem zrealizowanych inwestycji i przedsięwzięć, dojdzie do pogłębienia współpracy i integracji w obszarach funkcjonalnych miast oraz obszarach wiejskich. W ramach szeroko pojętej współpracy między jednostkami terytorialnymi zachęca się samorządy, aby zapoznawały się z dokumentami planistycznymi i strategicznymi gmin lub strategiami powiatów w celu wypracowania wspólnych, zintegrowanych projektów, służących mieszkańcom więcej niż jednej gminy. Wspierane i promowane będą inicjatywy wspólnej realizacji przedsięwzięć przez

samorządy sąsiednich jednostek – zwłaszcza mające na celu aktywizację gospodarczą lub społeczną lub rozwiązywanie ważnych problemów infrastrukturalnych (gospodarka wodno-ściekowa, zaopatrzenie w energię, gospodarka odpadami). Bardzo istotnym celem jest współpraca na szczeblu ponadregionalnym i międzynarodowym. Potrzeba włączenia coraz większej liczby obszarów i podmiotów w działania międzynarodowe wynika zarówno z rosnącej konkurencyjności terytorialnej, a także z możliwości jakie oferuje środowisko międzynarodowe: pozyskania nowych inwestorów, kapitału, wprowadzenia produktów i usług na rynki zewnętrzne, pozyskania turystów, studentów, mieszkańców, przedsiębiorców wreszcie organizacji międzynarodowych imprez. Istotną rolę w ramach współpracy z administracją publiczną odgrywają organizacje pozarządowe. Takie współdziałanie służy budowie społeczeństwa

obywatelskiego na rzecz rozwoju społeczno-gospodarczego w regionie. W nowej polityce spójności Unii Europejskiej duży nacisk położony jest na rozwój kierowany przez lokalną społeczność. Organizacje sektora pozarządowego uzupełniają działania administracji w realizacji wielu zadań publicznych, będąc ściśle i trwale powiązanymi z problemami i potrzebami danych środowisk lokalnych. NGO w społeczeństwie obywatelskim pełnią także inne istotne role: rzecznika lokalnych społeczności (ew. rzecznika konkretnych grup społecznych) oraz „strażnika” poprawności i efektywności funkcjonowania administracji publicznej. Dlatego też celem jest, aby organizacje te były silne, sprawne i zdolne do coraz większej odpowiedzialności za społeczności lokalne (również w rozumieniu ilości i skali realizowanych projektów). Organizacje pozarządowe są również aktywnym podmiotem współpracy międzynarodowej przyczyniając się do m.in.: partycypacji społecznej,

spójności społecznej, pomocy rozwojowej dla krajów rozwijających się. Dzięki aktywności NGOs przyjeżdżają zagraniczni wolontariusze podejmując prace non-profit i stając się ambasadorami naszego regionu. Zakłada się więc wsparcie finansowe czy pomoc w organizowaniu warunków lokalowych tego typu organizacji. Pokrewną temu zagadnieniu formą działań jest promowanie liderów wśród lokalnej społeczności. Zakłada się wyłonienie animatorów, którzy zajmą się sprawami lokalnymi i tym samym wpłyną na rozwój społeczno – gospodarczy danego obszaru. Rolę taką pełnić mogą na przykład przedsiębiorcy zatrudniający mieszkańców danej gminy w swoim zakładzie pracy. Ważna jest rola samorządu, który zaakceptuje przyjęte kierunki działań i umocni partnerstwo z liderami.

|                 |   |   |   |  |
|-----------------|---|---|---|--|
| <b>lubuskie</b> | <b>Cel strategiczny 4. Region efektywnie zarządzany</b> | <p>Tworzenie atrakcyjnego wizerunku województwa, promocja marki Lubuskie Wzmocnienie współpracy transgranicznej i międzyregionalnej</p> | <p>Intensyfikacja współpracy gospodarczej i społecznej z regionami w kraju i za granicą:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wspieranie partnerskich kontaktów samorządów terytorialnych, instytucji i organizacji pozarządowych,</li> <li>• rozwój różnych form współpracy transgranicznej, m.in. w wymiarze gospodarczym, kulturowym, sportowym, edukacyjnym i turystycznym,</li> <li>• wspólne działania w zakresie modernizacji i rozbudowy infrastruktury transgranicznej,</li> <li>• wzmocnienie kooperacji przedsiębiorstw oraz przeprowadzenie działań ułatwiających współpracę i podejmowanie wspólnych inicjatyw.</li> <li>• realizacja wspólnych przedsięwzięć z województwami Polski zachodniej.</li> </ul> <p>d Działania na rzecz integracji europejskiej, w tym współpraca z instytucjami Unii Europejskiej i stowarzyszeniami międzynarodowymi reprezentującymi interesy regionów państw UE.</p> <p>c. Rozwój współpracy międzyregionalnej wynikającej z podpisanych umów partnerskich oraz podejmowanie współpracy z nowymi regionami, będącej w spójności z kierunkami polskiej polityki zagranicznej.</p> <p>. Działania na rzecz kształtowania świadomości narodowej, obywatelskiej i kulturowej mieszkańców, a także pielęgnowania polskości.</p> <p>Wzmocnienie struktur współpracy transgranicznej, m.in.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rozwój działalności euroregionów Sprewa-Nysa-Bóbr i Pro Europa Viadrina,</li> <li>• realizacja projektów w ramach współpracy transgranicznej (w szczególności z Brandenburgią i Saksonią).</li> </ul> | <p>4 cel : Udział wydatków inwestycyjnych w relacji do budżetów gmin (% dane GUS)</p> <p>Odsetek powierzchni województwa objętej obowiązującymi miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego (% dane GUS)</p> <p>Odsetek osób korzystających z usług on-line świadczonych przez urzędy (% dane MSWiA)</p> |
|-----------------|---|---|---|--|

|   |   |
|---|---|
| Rozwój społeczeństwa informacyjnego   | <p>Tworzenie sieci powszechnego dostępu do Internetu szerokopasmowego, w szczególności na terenach zagrożonych zjawiskiem wykluczenia społeczno gospodarczego.</p> <p>Upowszechnianie najnowszych technologii informacyjnych i komunikacyjnych:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• stymulowanie zastosowania technologii cyfrowych przez administrację, służbę zdrowia, szkolnictwo i inne służby publiczne,</li> <li>• rozwój i promocja e-usług (e-urząd, e-zdrowie, e-szkola, e-turystyka itp.),</li> <li>• digitalizacja zasobów publicznych,</li> <li>• rozwój elektronicznej gospodarki i telepracy</li> </ul>  |
| Wzmocnienie potencjału kapitału społecznego oraz kształtowanie tożsamości regionalnej | <p>a. Wspieranie działań na rzecz zwiększenia aktywności i partycypacji obywatelskiej w życiu publicznym i społecznym:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zwiększenie świadomości znaczenia kapitału społecznego,</li> <li>• rozwój i wzmacnianie zorganizowanych form aktywności obywatelskiej,</li> <li>• działania na rzecz zwiększenia poziomu zaufania społecznego do instytucji publicznych.</li> </ul> <p>b. Wzmacnianie partnerskiego podejścia do działań na rzecz rozwoju województwa lubuskiego poprzez pogłębianie i zacieśnianie współpracy między instytucjami publicznymi i organizacjami obywatelskimi.</p> <p>c. Wspieranie inicjatyw na rzecz umacniania więzi regionalnych, w tym poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wykorzystywanie potencjału kulturowego i lokalnych tożsamości w rozwoju regionalnym,</li> <li>• ochronę i zachowanie dziedzictwa kulturowego regionu,</li> <li>• propagowanie etosu Małej Ojczyzny oraz poczucia wspólnoty wśród mieszkańców regionu.</li> </ul> <p>d. Propagowanie lubuskiego dorobku kulturalnego, naukowego, społecznego i gospodarczego:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• promocja wybitnych Lubuszan i ich dorobku,</li> <li>• popularyzacja historii Ziemi Lubuskiej i badań naukowych związanych z regionem.</li> </ul> |
| Wzmocnienie   | a. Wzmocnienie koordynacji planowania i realizacji polityk  |

|                    |   |  |  |   |
|--------------------|---|--|--|---|
|                    |   | integralności systemów zarządzania strategicznego i planowania przestrzennego na poziomie regionalnym i lokalnym                           | publicznych w województwie.<br>b. Działania na rzecz tworzenia spójnych lokalnych i regionalnych dokumentów strategicznych i planistycznych o wysokiej jakości.<br>c. Wzmocnienie partnerskiej współpracy przedstawicieli różnych środowisk regionu w systemie zarządzania strategicznego i planowania przestrzennego.<br>d. Promowanie standardów zarządzania polityką rozwoju na szczeblu regionalnym i lokalnym w województwie.<br>e. Utworzenie zintegrowanego systemu monitorowania i oceny rozwoju województwa w ujęciu gospodarczym, społecznym i przestrzennym z wiodącą rolą regionalnego obserwatorium terytorialnego.<br>f. Wzmocnienie współpracy samorządu województwa z administracją rządową szczebla centralnego i regionalnego w zakresie polityki regionalnej. |   |
|                    |   | Podwyższenie sprawności działania administracji samorządowej i instytucji regionalnych   | a. Podnoszenie kwalifikacji zawodowych i umiejętności interpersonalnych pracowników administracji.<br>b. Usprawnienie funkcjonowania jednostek administracji publicznej poprzez wdrożenie systemów usprawniających (np. e-urząd, system zarządzania jakością) i poprawę wyposażenia placówek.<br>c. Podniesienie standardów obsługi klienta poprzez opracowanie i wdrożenie odpowiednich procedur i regulacji.<br>d. Zwiększenie przepływu informacji między instytucjami centralnymi, regionalnymi i lokalnymi, wymiana doświadczeń i tworzenie katalogu „dobrych praktyk”.<br>e. Rozwój instytucjonalny i kadrowy na rzecz pozyskiwania i wdrażania środków Unii Europejskiej.   |   |
| <b>małopolskie</b> | Cel strategiczny Aktywne ośrodki usług publicznych i gospodarczych zapewniające szanse na rozwój mieszkańców małych i średnich miast oraz terenów wiejskich | KIERUNKI POLITYKI ROZWOJU<br>5.1 Rozwój funkcji lokalnych centrów usług publicznych<br>5.2 Rozwój gospodarczy małych i średnich miast oraz | Kluczowe działania<br>5.1.1 Poprawa standardu świadczenia oraz dostępności podstawowych usług publicznych w zakresie lokalnej infrastruktury społecznej, o charakterze:<br>- edukacyjnym,<br>- kulturalnym,<br>- rekreacyjnym i sportowym,<br>- zdrowotnym,  | Dochody gmin per capita z tytułu udziału w podatku PIT w podziale na obszary zurbanizowane i niezurbanizowane zgodnie z |

|   |          |   |          |   |  |   |
|---|----------|---|----------|---|--|---|
|   |          | terenów wiejskich   |          | w szczególności na obszarach o najniższej dostępności do usług publicznych.   |  | kryterium gęstości zaludnienia  |
|   |          | 5.3 Funkcjonalne zarządzanie przestrzenią na poziomie lokalnym  |          | Określenie trwałych ram współpracy władz lokalnych i regionalnych w stymulowaniu rozwoju małych i średnich miast oraz terenów wiejskich powinno przyczynić się do wzrostu udziału w tym procesie społeczności lokalnych |  | (os./km <sup>2</sup> )  |
|   |          |   |          | 5.3.3 Zabieganie o wdrożenie instrumentów regulacyjnych i planistycznych służących:   |  | Udział wydatków inwestycyjnych w relacji do budżetów gmin   |
|   |          |   |          | - realizacji koncepcji osadnictwa zwartej,  |  | Odsetek mieszkańców województwa przekazujących 1% podatku dochodowego od osób fizycznych na rzecz organizacji pożytku publicznego |
|   |          |   |          | - przeciwdziałaniu rozpraszaniu zabudowy na obszarach wiejskich,  |  | Odsetek gmin w województwie realizujących co najmniej jedno zadanie publiczne w oparciu o zasadę PPP                              |
|   |          |   |          | - poprawie struktury obszarowej gospodarstw (scalanie gruntów),   |  | Sprawność zarządzania publicznego w znacznym stopniu ma być mierzona poprzez wskaźniki lokalne                                    |
|   |          |   |          | - właściwemu gospodarowaniu na obszarach rolnych, chronionych, górskich oraz innych obszarach o niekorzystnych warunkach gospodarowania.  |  |   |
| ZARZĄDZANIE WOJEWÓDZTWA   | ROZWOJEM | KIERUNKI ROZWOJU  | POLITYKI | kluczowe działania:   |  |   |
| Cel strategiczny  |          | 7.1 Sprawny system zarządzania strategicznego Województwem  |          | 7.1.1 Zintegrowany system monitorowania i oceny rozwoju województwa w ujęciu gospodarczym, społecznym i przestrzennym, rozwinięty na bazie obserwatoriów rozwoju regionalnego.  |  |   |
| Efektywnie zarządzane województwo, którego rozwój oparty jest na współpracy i mobilizowaniu zasobów |          | Strategia postępowania: Sprawność systemu zarządzania warunkowana jest współistnieniem szeregu elementów, takich jak: koncentracja środków na ściśle określonych priorytetach, operacjonalizacja strategii i jej parametryzacja, pozwalająca na |          | 7.1.2 Skoordynowany system planowania i realizacji polityk publicznych w województwie:  |  |   |
|   |          |   |          | - na poziomie regionalnym: opracowanie i wdrożenie planu zarządzania strategią rozwoju województwa,   |  |   |
|   |          |   |          | - na poziomie subregionalnym: ustalenie i wdrożenie zasad różnicowania polityki regionalnej w układzie subregionalnym,  |  |   |
|   |          |   |          | - na poziomie lokalnym: motywowanie samorządów lokalnych w kierunku zachowania spójności strategii, programów i planów lokalnych – ze strategicznymi dokumentami na poziomie regionalnym.                               |  |   |
|   |          |   |          | 7.1.3 Wspieranie rozwoju potencjału instytucjonalnego oraz kultury organizacyjnej administracji regionalnej i lokalnej, w tym promowanie standardów zarządzania polityką rozwoju.                                       |  |   |
|   |          |   |          | 7.1.4 Wzmacnianie współpracy z administracją rządową na poziomie centralnym i regionalnym, z uwzględnieniem działań na rzecz prawnego uregulowania zagadnień warunkujących  |  |   |



monitorowanie postępów oraz precyzyjny podział funkcji strategicznej, wdrożeniowej i koordynacyjnej w procesie zarządzania województwem. Na tym tle szczególnie ważnym zadaniem będzie określenie podziału zadań i odpowiedzialności za realizację poszczególnych obszarów polityki rozwoju regionu. Aktywną rolę w tym procesie odgrywać powinny wyspecjalizowane agencje i instytucje regionalne. Pozytywną inspiracją dla działań zarządczych są dobre praktyki wywodzące się z biznesu oraz sukcesy projektów realizowanych w partnerstwie publiczno-prywatnym. Bariery pozostają czynniki zewnętrzne, związane ze specyfiką sprawowania władzy politycznej: krótki i lokalny horyzont decyzji oraz presja

skuteczne prowadzenie polityki rozwoju województwa. W szczególności sposób traktowane będzie zabieganie o wdrożenie właściwych regulacji prawnych w zakresie: planowania przestrzennego, rozwoju regionów górskich oraz zarządzania obszarami metropolitalnymi.

polityczna. Siłą  
 niesprzyjającą  
 pozytywnej zmianie  
 może być również  
 niechęć do wyboru  
 rozwiązań  
 alternatywnych.

Poważną barierą dla  
 skutecznej realizacji  
 polityk publicznych na  
 szczeblu województwa  
 są też istotne deficyty  
 regulacyjne w  
 obowiązującym  
 systemie prawnym. W  
 tym kontekście  
 działania samorządu  
 województwa zostaną  
 skoncentrowane na  
 aktywnym  
 rzecznictwie interesów  
 regionalnych  
 związanych z potrzebą  
 ustawowego  
 unormowania  
 zagadnień mających  
 szczególny wpływ na  
 kształtowanie i  
 realizację polityki  
 rozwoju Małopolski.

7.2 Kształtowanie i  
 rozwój aktywności  
 obywatelskiej oraz  
 wzmacnianie kapitału  
 społecznego  
 Strategia  
 postępowania:

kluczowe działania:

7.2.1 Kształtowanie i wzmacnianie tożsamości regionalnej, w tym  
 wartości rodzinnych.

7.2.2 Kształtowanie, wzmacnianie i promocja aktywności  
 obywatelskiej oraz partycypacji społecznej mieszkańców  
 regionu, w tym edukacja obywatelska dzieci i młodzieży.

7.2.3 Efektywny system współpracy z sektorem pozarządowym,

Podstawą wysokiej aktywności publicznej, przejawiającej się m.in. zaangażowaniem w działalność organizacji pozarządowych, jest świadomość obywatelska i kapitał społeczny. Dlatego właśnie konieczne jest wzmacnianie zaufania publicznego do instytucji samorządowych poprzez prowadzenie partnerskiego dialogu z równoprawnie traktowanymi instytucjami pozasamorządowymi oraz rozwój i pełniejsze wykorzystywanie instrumentów partycypacji społecznej. Sprzyja temu rosnące poczucie tożsamości lokalnej i regionalnej, potencjał i oświadczenie organizacji społecznych oraz aspiracje coraz lepiej wykształconych mieszkańców województwa. Problemem pozostaje jednak nadal niski

uwzględniający przede wszystkim:

rozwój współpracy międzysektorowej w obszarze rozwoju regionalnego i lokalnego w oparciu o ustalone standardy realizacji zadań publicznych;

- wspieranie rozwoju instytucjonalnego, profesjonalizacji oraz integracji sektorowej organizacji pozarządowych;
- wspieranie rozwoju i upowszechnianie wolontariatu;
- upowszechnianie partnerstwa publiczno-społecznego oraz promocja dobrych praktyk.

7.2.4 Partnerskie współdziałanie z mediami lokalnymi i regionalnymi

poziom        zaufania  
społecznego,  
skutkujący        m.in.  
brakiem zdolności do  
stabilnego i szerokiego  
współdziałania.  
Zaangażowanie  
sektora  
pozarządowego        w  
zadania        publiczne  
wynikające z zapisów  
Strategii jest konieczne  
dla        prawidłowej  
realizacji zadań w niej  
określonych. W tym  
celu        wsparcie  
udzielane        trzeciemu  
sektorowi  
ukierunkowane  
zostanie na pomoc w  
realizacji konkretnych  
zadań        publicznych  
podejmowanych przez  
organizacje  
pozarządowe        Taka  
formuła współpracy  
umożliwi        optymalne  
wykorzystanie  
potencjału  
małopolskich  
organizacji  
pozarządowych        oraz  
osiągnięcie        i  
poszerzenie  
wymiernych efektów  
ich        współpracy z  
samorządem  
regionalnym.

7.3 Rozwój współpracy terytorialnej  
 Strategia postępowania:  
 Podstawą efektywnego systemu zarządzania rozwojem województwa jest funkcjonowanie stabilnego i opartego na zaufaniu społecznym – przywództwa regionalnego.  
 Skuteczność realizacji polityk publicznych zależy w znacznej mierze od liderów politycznych – ich zdolności komunikowania się z otoczeniem oraz zdolności zarządczych wspartych umiejętnościami rozumienia procesów kulturowych i społeczno-gospodarczych.  
 Budowa tak rozumianego przywództwa powinna zostać oparta na przejrzystej polityce informacyjnej, dialogu z mieszkańcami województwa oraz otwartości na

kluczowe działania:

7.3.1 Budowa wielopoziomowego systemu zarządzania rozwojem województwa w oparciu o mechanizmy współpracy wewnątrzregionalnej:

utworzenie i rozwój małopolskiego forum terytorialnego;

- uzgodnienie zasad współpracy w ramach Krakowskiego Obszaru Metropolitalnego do czasu przyjęcia odpowiednich regulacji ustawowych.

7.3.2 Rozwój współpracy regionalnej w wymiarze krajowym, w szczególności z regionami sąsiedzkimi w tym:

- współpraca z Województwem Śląskim w ramach realizacji strategii dla rozwoju w obszarze województw małopolskiego i śląskiego.

7.3.3 Rozwój europejskiej współpracy terytorialnej w wymiarze transgranicznym ze Słowacją oraz w wymiarze transnarodowym i międzyregionalnym.

współpracę ze  
środowiskiem  
gospodarczym.  
Współpraca  
wewnątrzregionalna  
powinna zmierzać do  
wzmocnienia relacji: w  
ramach województwa  
oraz w obrębie obszaru  
metropolitalnego, jak  
również relacji Kraków  
– Małopolska, w której  
stolica regionu,  
korzystając z zasobów  
całego województwa,  
jednocześnie wydatnie  
dynamizuje jego  
rozwój. W dążeniu do  
godzenia rozbieżnych  
interesów  
terytorialnych  
pomocna będzie  
strategia aktywnego  
współdziałania w  
ramach  
funkcjonujących forów  
współpracy  
samorządowej.  
Efektywna współpraca  
regionalna wymaga  
ściślejszej kooperacji z  
regionami sąsiednimi,  
zwłaszcza z  
Województwem  
Śląskim. Naturalna  
konkurencja  
województw nie  
powinna w przyszłości

ograniczać  
współdziałania na  
rzecz przedsięwzięć o  
znaczeniu  
ponadregionalnym.  
Inspiracją w tym  
zakresie będą również  
dobre praktyki  
współpracy  
międzynarodowej w  
ramach europejskiej  
współpracy  
terytorialnej, którą  
nadal należy rozwijać.

7.4 Budowa i promocja  
marki Małopolska na  
arenie krajowej oraz  
międzynarodowej

Strategia  
postępowania:  
Strategia  
postępowania  
prowadzić będzie do  
wykreowania i  
umocnienia jednolitej  
zdefiniowanej marki  
Małopolska.  
Najważniejszym  
czynnikiem  
sprzyjającym temu  
zadaniu jest  
świadomość  
społeczności  
regionalnej dotycząca  
kluczowych  
potencjałów  
województwa,

|                 |  |  |
|-----------------|--|--|
|                 | <p>stanowiących podstawowe składniki tej marki. Czynnikiem, zarazem sprzyjającym i hamującym pozytywną zmianę w tym zakresie jest silna marka Krakowa, która może wspierać promocję całego województwa, bądź – jak dzieje się to obecnie – ją osłabiać. Zbudowana na jednolitej marce promocja województwa na arenie krajowej i międzynarodowej powinna integrować i nadawać wspólne ramy dla promocji prowadzonej w ramach poszczególnych regionalnych polityk sektorowych.</p>   |  |
| <b>Opolskie</b> | <p>CEL OPERACYJNY 2.3. Wzmacnianie potencjału instytucjonalnego i skuteczności administracji</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· usprawnianie procesów zarządzania w administracji, w tym rozwój umiejętności i wiedzy urzędników,</li> <li>· kształtowanie i wzmacnianie etycznych oraz otwartych postaw urzędników wobec mieszkańców i przedsiębiorców,</li> <li>· usprawnianie procesów samostanowienia prawa miejscowego i aktów administracyjnych, w tym jego jakości,</li> <li>· przygotowanie kadry do wdrażania reform.</li> </ul> <p>CEL OPERACYJNY 5.2. Rozwój społeczeństwa informacyjnego</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· rozwój dostępu do szybkich sieci nowej generacji poprzez budowę i modernizację sieci ostatniej mili oraz modernizację szkieletowych i dostępowych sieci szerokopasmowych,</li> <li>· rozwój e-usług i teleinformatyki,</li> <li>· wspieranie wdrażania rozwiązań integrujących elektronicznie</li> </ul> | <p>Frekwencja w wyborach do jst<br/>         Udział podatników, którzy dokonali odliczeń "1% podatku" na organizacje pożytku publicznego w stosunku do liczby złożonych zeznań podatkowych %</p> |



|                       |   |  |   |   |
|-----------------------|---|--|---|---|
|                       |   |  | usługi publiczne i umożliwiającą włączenie ich do sieci krajowych i międzynarodowych, rozwój zasobów informacyjnych np. „Opolskie w Internecie”,<br>· podnoszenie poziomu kompetencji i umiejętności w zakresie wykorzystania technik ICT, w tym kształcenie na potrzeby społeczeństwa informacyjnego.  | Fundacje, stowarzyszenia i inne organizacje społeczne na 1000 mieszkańców   |
| <b>śląskie</b>        | Cel strategiczny: Województwo śląskie regionem atrakcyjnej i funkcjonalnej przestrzeni<br>Wszystkie działania wymagają skutecznego planowania lokalnego i koordynacji na obszarze zarządzanym przez wiele samorządów. | Cel operacyjny: C.2. Zintegrowany rozwój ośrodków różnej rangi   | Wspieranie rozwoju usług publicznych w lokalnych ośrodkach rozwoju.<br>Wsparcie działań na rzecz opracowania rozwiązań prawnych i organizacyjnych służących integracji i zarządzaniu obszarami metropolitalnymi.<br>Podwyższenie zdolności instytucjonalnej do zarządzania rozwojem na poziomie regionalnym i lokalnym.   | Wskaźniki:<br>Odsetek mieszkańców, którzy wykorzystują Internet do spraw urzędowych<br>Frekwencja w wyborach samorządowych<br>Liczba aktywnych organizacji pozarządowych na 10 tys. mieszkańców                             |
| <b>świętokrzyskie</b> | Cel strategiczny 1<br>Koncentracja na poprawie Infrastruktury regionalnej   | Poprawa infrastruktury społecznej i usług publicznych, czyli wzrost kapitału społecznego, wsparcie zatrudnienia i wyższa jakość życia w Regionie | usprawnienie materialne i organizacyjne takich instytucji jak m.in.: szpitale, sanatoria, jednostki organizacyjne pomocy i integracji społecznej, szkoły, przedszkola, obiekty kultury, obiekty sportowe, instytucje administracji publicznej, organizacje pozarządowe;<br>poprawa jakości i dostępności usług świadczonych przez regionalne instytucje pomocy i integracji społecznej, poprzez stworzenie zintegrowanego systemu wsparcia dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz przeciwdziałania dysfunkcjom; tworzenie na poziomie regionalnym i lokalnym systemowych rozwiązań, wzmacniających więzi społeczne mieszkańców oraz umożliwiającą likwidację barier dla społecznej i obywatelskiej aktywności mieszkańców (szczególnie młodzieży); rozwój sektora ekonomii społecznej oraz sektora organizacji pozarządowych, jako istotnych elementów systemu zaspokajania potrzeb społecznych. | Dostępność usług publicznych -<br>Wskaźnik został zdefiniowany w oparciu o metodologię opisaną w KSRR (str. 33, przypis 50) i zmodyfikowany.<br>Wskaźnik prezentuje liczbę niekorzystnych zjawisk w 7 obszarach dotyczących |

|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
| Cel strategiczny 4:<br>Koncentracja na zwiększeniu roli ośrodków miejskich w stymulowaniu rozwoju gospodarczego regionu | Ośrodki miejskie jako subregionalne i lokalne bieguny wzrostu | wzrost poziomu usług publicznych i komunalnych skoordynowane i konsekwentne działanie władz regionalnych i lokalnych mające na celu podniesienie spójności terytorialnej całego województwa                  | dostępności usług publicznych: 1) odsetek dzieci w wieku 3 - 5 lat objętych wychowaniem przedszkolnym w 2011r. poniżej 50%; 2) średnie wyniki egzaminu gimnazjalnego w części matematyczno-przyrodniczej w 2011r. co najmniej 15% niższe od średniej krajowej; 3) liczba uczniów szkół podstawowych i gimnazjalnych przypadająca na 1 komputer z dostępem do Internetu przeznaczony do użytku uczniów w 2011r. co najmniej 20% większa od średniej krajowej; 4) liczba lekarzy (personel pracujący) na 10tys. mieszkańców w 2010 r. co najmniej 50% mniejsza od średniej krajowej; |
| Cel strategiczny 5<br>Koncentracja na rozwoju obszarów wiejskich.   | Rozwój usług publicznych                                      | poprawa dostępności i jakości opieki medycznej na terenach wiejskich; zwiększanie dostępności i jakości usług edukacyjnych (w tym edukacji przedszkolnej); wzrost dostępności do szerokopasmowego Internetu; |  |

|                            |   |                            |  |   |  |
|----------------------------|---|----------------------------|--|---|--|
|                            |   |                            |  |   | <p>5) liczba osób przypadających na 1 zakład opieki zdrowotnej w 2011 r. co najmniej 40% większa od średniej krajowej;</p> <p>6) zgony niemowląt na 1000 urodzeń żywych powyżej średniej krajowej w 2011r.;</p> <p>7) średnia liczba uczestników imprez w domach i ośrodkach kultury, klubach i świetlicach w latach 2007/2009/2010 na 1 mieszkańca poniżej średniej krajowej.</p> |
| <b>warminsko-mazurskie</b> | CEL STRATEGICZNY 3. WZROST LICZBY I JAKOŚCI POWIĄZAŃ SIECIOWYCH | DOSKONALENIE ADMINISTRACJI | <p>Administracja publiczna stanowi ważny element nowoczesnej i konkurencyjnej gospodarki. Wysoka jakość administracji zaliczana jest często do ważnych czynników lokalizacji. Od postawy urzędników zależy w dużej mierze klimat</p> | <p><u>E-administracja</u>. Kierunek działań powinien wesprzeć budowę społeczeństwa informacyjnego, ale przede wszystkim ułatwić kontakty na linii przedsiębiorcy – administracja. Potrzebne będzie wsparcie podnoszenia jakości oferowanych informacji oraz doskonalenie form przekazu (w tym obcojęzyczne strony internetowe).</p> <p><u>Zarządzanie strategiczne</u>, którego wyrazem powinna być umiejętność podejścia integrującego różne poziomy administracji. W ramach tego kierunku rozwijane będą szkolenia, wymiana doświadczeń krajowych i zagranicznych oraz integracja współpracy administracji wewnątrz regionu.</p> <p><u>Jakość funkcjonowania administracji</u> (wdrażanie w urzędach systemów jakości i ich certyfikacji; wspieranie poprawy organizacji urzędów i warunków pracy, w tym podwyższenie</p> | <p>Cel 3.1</p> <p>Doskonalenie administracji – Odsetek uchylanych decyzji przez Samorządowe Kolegia Odwoławcze % – Odsetek urzędów gminnych posiadających certyfikat jakości</p>   |

|               |   |  |  |  |
|---------------|---|--|--|--|
|               |   | inwestycyjny.<br>Realizacja tego celu operacyjnego powinna również przyczynić się do rozwoju społeczeństwa obywatelskiego.   | standardów obiektów administracji publicznej i ich wyposażenia; wspieranie rozwoju kompetencji, szkoleń i okresowych ocen).<br><u>Współpraca</u> – w tym kierunku działań administracja powinna rozwijać swoje funkcje „animatora” regionalnego i lokalnego. Konieczne będzie wsparcie administracji w zakresie kreowania aktywności społeczności lokalnych, budowania partnerstw (miedzy samorządami, na linii samorząd – przedsiębiorcy, organizacje pozarządowe), włączania obywateli w proces współdecydowania o rozwoju, a także współpracy jednostek samorządu terytorialnego w celu dzielenia się wykonywaniem usług publicznych.<br><u>Wizerunek administracji.</u> Kierunek działań jest określony z myślą o inicjatywach służących budowaniu zaufania i przełamujących utarte negatywne stereotypy administracji. Konieczne będzie wspieranie wspólnych projektów administracji z przedsiębiorcami, grupami podejmującymi inicjatywy lokalne oraz organizacjami pozarządowymi. | %  |
|               | CEL STRATEGICZNY 2. WZROST AKTYWNOŚCI SPOŁECZNEJ  | Wzrost dostępności i jakości usług publicznych   | Niniejszy cel operacyjny dotyczy kilku ważnych dla regionu sfer rozwoju, którymi są: edukacja, usługi medyczne; kultura; bezpieczeństwo publiczne i bezpieczeństwo socjalne. Istotne będą kierunki działań, które przyczynią się do rozwoju funkcji ponadregionalnych Olsztyna oraz regionalnych Elbląga i Ełku, a także funkcji ponadlokalnych ośrodków powiatowych. Wzrost dostępności usług publicznych powinien przyczynić się do poprawy jakości życia na terenach wiejskich, w szczególności dzieci w zakresie edukacji i kultury.   | Dostępność usług publicznych   |
| wielkopolskie | Cel strategiczny 9. Wzrost bezpieczeństwa i sprawności zarządzania regionem<br>Jednym ze źródeł wartości dodanej w realizacji polityki rozwoju województwa jest sprawność województwa. Dlatego podniesienia do rangi celu strategicznego wymagają bezpieczeństwo oraz | Cel operacyjny 9.1. Tworzenie warunków dla zarządzania rozwojem regionu<br>Obecnie rola samorządu w przedsiębiorczym zarządzaniu regionalnym polega nie tyle na bezpośrednim świadczeniu usług i | Stworzenie systemów monitorowania procesów społeczno – gospodarczych w województwie.<br>Stworzenie instytucjonalnego zaplecza analitycznego dla zarządzania rozwojem, w tym stworzenie obserwatorium rozwoju regionu (regionalnego obserwatorium terytorialnego) i współpraca z nauką w tym zakresie.<br>Przygotowywanie dokumentów programowych: strategicznych i operacyjno-wdrożeniowych.<br>Budowa systemu kształcenia kadr dla zarządzania rozwojem regionu.<br>Wzmocnienie kadr administracji samorządowej, partnerów  | Wskaźnik dostępności do podstawowych usług publicznych według gmin lub powiatów (opracowany wskaźnik syntetyczny na potrzeby monitorowania |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| <p>sprawność zarządzania regionem. W ostatnich latach poziom regionalny nabiera znaczenia w wielopoziomowych strukturach zarządzania. Region przestał być jedynie pasywnym odbiorcą i dystrybutorem środków finansowych przyznawanych przez poziom centralny, a stał się podmiotem, mającym możliwość praktycznego realizowania politycznej aktywności dotyczącej problematyki rozwoju swojego terytorium. Zmiany w funkcjonowaniu regionu, jego nowa rola gospodarcza, społeczna i polityczna wymuszają zmiany w sposobach realizacji zadań publicznych, a tym samym zarządzania. Następuje przeformułowanie polityki regionalnej, polegające na przejściu z tradycyjnego, zhierarchizowanego systemu zarządzania (government), do formy horyzontalnie powiązanych sieci zarządzających, opartych na dobrowolnej współpracy podmiotów publicznych, prywatnych oraz zorganizowanego społeczeństwa (<b>governance</b>). Nowy model zarządzania</p> | <p>realizacji zadań publicznych, ile zmierza w kierunku sprawowania opieki oraz koordynowania wykonania tych zadań przez inne podmioty. Samorząd, jako podmiot sterujący regionem, winien aktywizować aktorów uczestniczących w polityce rozwoju regionu, w tym społeczność regionalną, w celu podnoszenia efektywności wykonywania zadań publicznych oraz ożywiania rozwoju gospodarczego całego terytorium. Doświadczenia regionów europejskich wskazują, że obecnie ani samorząd, ani sektor niepubliczny nie są w stanie samodzielnie sprostać problemom rozwoju regionu. Jedyną drogą do powodzenia w rozwiązywaniu złożonych problemów rozwoju są publiczno-prywatne partnerstwa i współpraca,</p> | <p>społecznych i gospodarczych zajmujących się rozwojem i realizacją projektów. Wzmocnienie integralności strategicznego zarządzania rozwojem i planowania przestrzennego. Współpraca z innymi regionami w zakresie wymiany doświadczeń i dobrych praktyk. Poprawa jakości partnerskiego przywództwa regionalnego, zdolnego do efektywnego zarządzania regionem. Rozwijanie partnerstw publiczno-prywatnych i publiczno-społecznych jako elementów zarządzania regionem, wsparcia władzy oraz rozwoju społeczno-gospodarczego. Tworzenie instrumentów i systemów zarządzania przestrzenią i informacjami o przestrzeni województwa. Promocja udziału organizacji pozarządowych, jako partnera administracji, w zarządzaniu regionem.</p> | <p>strategii) Fundacje, stowarzyszenia, organizacje społeczne nowo zarejestrowane w rejestrze REGON na 10 000 ludności Udział dochodów JST na finansowanie i współfinansowanie programów i projektów unijnych w dochodach JST ogółem Frekwencja w wyborach parlamentarnych i samorządowych</p> |
|---|--|--|--|

publicznego obejmuje, poza formalnymi strukturami władzy samorządowej i rządowej w regionie, wiele innych organizacji i instytucji należących do sfery publicznej, prywatnej i obywatelskiej. Powiązania w ramach współpracy między tymi podmiotami polityki regionalnej mają charakter sieciowy, czyli poziomy, zdecentralizowany, permanentnie zmieniający się w zależności od realizowanych zadań. Do wzmocnienia funkcjonowania takiego modelu zarządzania regionem w Wielkopolsce powinna przyczynić się realizacja działań przewidywanych w ramach tego celu strategicznego

uwzględniające szeroko rolę wspólnot lokalnych.

Cel operacyjny 9.3. Sprawna, innowacyjna administracja samorządowa Zgodnie z przyjętymi założeniami polityki innowacyjnej samorządy mogą pełnić rolę aktywnych liderów zarówno inicjujących nowe rozwiązania proinnowacyjne, jak i wzmacniających kulturę innowacyjności. Dysponują one instrumentami oddziaływania pośredniego na poziom innowacyjności i konkurencyjności regionu: od zarządzania infrastrukturą techniczną i innowacyjną, przez regulacje prawa lokalnego, po promowanie lokalnej gospodarki. Jednocześnie władze mogą propagować nowe innowacyjne

Program „Proinnowacyjny samorząd lokalny” – polegający na zwiększaniu aktywności samorządów lokalnych w zakresie tworzenia kultury innowacyjności na obszarze swojego działania przez usprawnienie urzędu (doskonalenie procesów zarządzania w sektorze publicznym tak, aby podejmowane działania przyczyniały się do długoterminowego rozwoju i konkurencyjności gmin, powiatów i subregionów) oraz przez tworzenie klimatu dla przedsiębiorczości i innowacyjności, w tym budowa zaufania i podstaw dialogu z lokalnymi przedsiębiorstwami, promocję postaw przedsiębiorczych, innowacyjnych i kreatywnych na obszarze oddziaływania samorządu lokalnego, w tym w ramach działań edukacyjnych, a także otwarcie na współpracę z odbiorcami swoich usług oraz partnerami zewnętrznymi.

Program „Innowacyjny urząd” – polegający na systemowym podejściu do polityki innowacyjnej i koordynacji polityki proinnowacyjnej prowadzonej przez Urząd Marszałkowski i instytucje mu podległe przez poprawę jakości działań proinnowacyjnych prowadzonych bezpośrednio przez Urząd Marszałkowski oraz jednostki organizacyjne i instytucje mu podległe za pomocą ich koordynacji oraz stworzenie warunków do harmonizacji działań proinnowacyjnych prowadzonych przez podmioty wielkopolskiego systemu innowacji.

a także przez:

- Rozwijanie e-administracji.
- Wzmacnianie kompetencji i profesjonalizmu pracowników administracji samorządowej.
- Wielowymiarową współpracę samorządu województwa z samorządami lokalnymi.

postawy i podejścia –  
preferować usługi  
publiczne o  
charakterze  
innowacyjnym w  
działalności  
edukacyjnej, w  
zakresie  
zagospodarowania  
przestrzennego,  
infrastruktury  
technicznej i  
innowacyjnej oraz  
usprawniać procesy  
wewnętrzne jako  
innowacyjny urząd.  
Jeżeli działania  
samorządów lokalnych  
w zakresie wspierania  
innowacyjności mają  
być skuteczne,  
potrzebna jest analiza  
własnych kompetencji  
i możliwości działania,  
a następnie podjęcie  
wysiłków w celu  
tworzenia własnej  
długoterminowej  
polityki innowacyjnej  
lub współpracy w tej  
dziedzinie z innymi  
podmiotami.  
Podniesienie poziomu  
innowacyjności w  
jednostkach  
samorządu  
terytorialnego  
powinno opierać się na

dialogu z przedsiębiorstwami oraz innymi aktorami lokalnego systemu innowacji obecnymi na ich terenie i udzielaniu wsparcia w zakresie wzmacniania innowacyjności branż szczególnie istotnych dla gospodarki lokalnej, w tym innowacji w sektorach tradycyjnych. Jednocześnie istotne jest polepszanie sprawności administracyjnej oraz poprawa jakości i efektywności prowadzonych postępowań administracyjnych. Szczególnie istotna jest rola samorządowej administracji regionalnej w zarządzaniu i wdrażaniu programów rozwojowych z udziałem środków wspólnotowych. Skuteczność wykorzystania tych środków dla rozwoju regionu zależy w dużej mierze od doświadczenia i



|  |                     |   |  |
|--|---------------------|---|--|
| Cel strategiczny 5.<br>Wzmacnianie spójności województwa |                     | wysokiego stopnia profesjonalizmu kadry urzędników zarówno poziomu regionalnego, jak i lokalnego.   |  |
|  | Cel operacyjny 5.1. | Wsparcie ośrodków lokalnych   | Poprawa dostępności podstawowych usług.<br>Ograniczenie wykluczenia cyfrowego.<br>Aktywizacja środowisk lokalnych na rzecz rozwoju.  |
|  | Cel operacyjny 5.2. | Rozwój obszarów wiejskich   | Stymulowanie rozwoju lokalnego oraz inicjatyw lokalnych.<br>Rozwój organizacji pozarządowych działających na wsi   |
|  | Cel operacyjny 5.5. | Zwiększenie dostępności do podstawowych usług publicznych<br>Jedną z głównych barier rozwojowych jest niewystarczająca podaż usług publicznych. Problem ten można rozwiązywać zarówno przez systemowe rozwiązania umożliwiające zwiększanie podaży usług, jak i przez poprawę dostępności komunikacyjnej do nich, rozwiązania systemowe wzmacniające popyt na tego typu usługi, a także cyfryzację usług. | Poprawa dostępności komunikacyjnej do usług.<br>Wsparcie systemowych rozwiązań (prawnych, formalnych, organizacyjnych) zwiększających popyt i podaż usług publicznych.<br>Wspieranie zaangażowania podmiotów gospodarki społecznej w realizację usług publicznych.<br>Poprawa podaży usług, w tym e-usług. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie strategii rozwoju województw.

Z analizy zaprogramowanych celów i działań w strategiach rozwoju województw zorientowanych na poprawę sprawności zarządzania i sprawności instytucjonalnej administracji samorządowej wyłaniają się następujące obszary interwencji regionalnych władz samorządowych (rysunek 13):

1. Zarządzanie zasobami ludzkimi, profesjonalizacja kadr, w tym zarządzanie wiedzą, w szczególności jej przepływ i gromadzenie (bazy dobrych praktyk na temat samorządowego zarządzania publicznego),
2. Doskonalenie procesów zarządzania, głównie poprzez wdrażanie systemów zarządzania jakością,
3. Budowanie zdolności do działań proinnowacyjnych,
4. Cyfryzacja urzędów, rozwój e-usług publicznych,
5. Wzrost jakości i dostępności do usług publicznych,
6. Koordynacja i integracja systemu zarządzania strategicznego w regionie, w tym systemu monitoringu rozwoju regionalnego, w układzie pionowym (multilevel governance) a także w układzie poziomym (planowanie zintegrowane).

Syntetyczny wykaz kierunków interwencji w obszarze poprawy sprawności instytucjonalnej administracji samorządowej w strategiach rozwoju województw prezentuje tabela nr 35.



**Rysunek 13.**  
**Kierunki poprawy sprawności instytucjonalnej administracji samorządowej**  
**w świetle strategii rozwoju województw**

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 35.**

**Kierunki poprawy sprawności instytucjonalnej administracji samorządowej w świetle strategii rozwoju województw**

| Strategie województw | Rozwój zarządzania zasobami ludzkimi, profesjonalizacja kadr | Doskonalenie procesów zarządzania, głównie poprzez wdrażanie systemów zarządzania jakością | Budowanie zdolności do działań proinnowacyjnych | Cyfryzacja urzędów, rozwój e-usług publicznych | Wzrost jakości i dostępności do usług publicznych | Koordinacja i integracja systemu zarządzania strategicznego w regionie, w tym systemu monitoringu rozwoju regionalnego | SUMA |
|----------------------|--|--|---|--|---|--|------|
| Dolnośląskie         |  |  |   |  |   |  | 3    |
| Kujawsko-Pomorskie   |  |  |   |  |   |  | 3    |
| Lubelskie            |  |  |   |  |   |  | 0    |
| Lubuskie             |  |  |   |  |   |  | 4    |
| Łódzkie              |  |  |   |  |   |  | 4    |
| Małopolskie          |  |  |   |  |   |  | 3    |
| Mazowieckie          |  |  |   |  |   |  | 0    |
| Opolskie             |  |  |   |  |   |  | 3    |
| Podkarpackie         |  |  |   |  |   |  | 1    |
| Podlaskie            |  |  |   |  |   |  | 0    |
| Pomorskie            |  |  |   |  |   |  | 0    |
| Śląskie              |  |  |   |  |   |  | 2    |
| Świętokrzyskie       |  |  |   |  |   |  | 1    |
| Warmińsko-Mazurskie  |  |  |   |  |   |  | 4    |
| Wielkopolskie        |  |  |   |  |   |  | 6    |
| Zachodniopomorskie   |  |  |   |  |   |  | 1    |
| Liczba wskazań       | 6  | 6  | 1   | 8  | 6   | 7  | 34   |

Źródło: opracowanie własne.

Ważną rolę w procesie usprawniania działań samorządu terytorialnego przypisano w analizowanych strategiach procesom współpracy, które zostały szczegółowo omówione w kolejnym punkcie monografii. Również kwestie budowania kapitału społecznego podjęte w strategiach województw a traktowane jako determinanta jakości zarządzania publicznego zostały szerzej omówione w dalszej części publikacji.

Podsumowując można sformułować wniosek o braku kompleksowego podejścia do programowania celów i działań w obszarze podnoszenia sprawności instytucjonalnej administracji samorządowej w województwach. Większość wymienionych powyżej kierunków interwencji w tym obszarze odnaleźć można jedynie w nielicznych strategiach. Jako dobrą praktykę można wskazać strategię województwa wielkopolskiego, w której sprawność zarządzania uznano za istotne zagadnienie. Świadczy o tym kompleksowo i szczegółowo zaplanowany jej rozwój a także podniesienie jej do rangi celu strategicznego. Warto podkreślić, że w niektórych strategiach założone cele nie niosą żadnych usprawnień organizacyjnych czy zarządczych na poziomie wojewódzkiej administracji samorządowej, a jedynie wskazują działania lokalne (np. strategia województwa śląskiego). Dominującym kierunkiem interwencji zaplanowanym w strategiach rozwoju okazuje się być cyfryzacja urzędów (w 8 strategiach), na drugim miejscu znalazły się działania związane z koordynacją i usprawnianiem systemu zarządzania rozwojem regionalnym. Tylko w jednej strategii uznano za konieczne budowanie zdolności administracji samorządowej do podejmowania działań innowacyjnych.

W wyniku analizy zapisów wojewódzkich strategii polityki społecznej wyodrębniono nieco inne kierunki interwencji związane z poprawą sprawności instytucjonalnej w obszarze polityki społecznej niż w przypadku strategii rozwoju województw. Zaliczyć do nich należy:

- rozwój usług społecznych, zarówno pod względem dostępności jak i ich jakości,
- standaryzacja usług,
- działania diagnostyczne, monitorowanie problemów, zjawisk, potrzeb, dostępności i jakości usług społecznych,
- doskonalenie kompetencji i umiejętności pracowników,
- rozwój i wspieranie innowacyjnych, nowatorskich rozwiązań, w tym w wyniku współpracy międzyorganizacyjnej i międzysektorowej,
- gromadzenie, upowszechnianie i dzielenie się wiedzą,

- doskonalenie i integracja planów strategicznych w obszarze polityki społecznej,
- wdrażanie nowoczesnych technik informacyjno-komunikacyjnych.

Dolnośląska strategia integracji społecznej zaprogramowała działania prowadzące do rozwoju usług dla różnych grup wykluczonych społecznie. Doskonalenie jakości usług społecznych wymaga działań ukierunkowanych do wnętrza systemu, ale i na zewnątrz. W pierwszym przypadku niezbędne jest podnoszenie kompetencji, wiedzy i umiejętności kadr oraz ich wizerunku, wykorzystanie zasobów endogenicznych, powiązań sieciowych, odpowiednie gospodarowanie finansami, w tym wzrost jakości i efektywności świadczonych usług społecznych. Z kolei działania zewnętrzne polegać mają na budowaniu współpracy i partnerstw z jednostkami samorządu terytorialnego, administracją rządową, organizacjami pozarządowymi, partnerami zagranicznymi. Celem jest kumulowanie wiedzy na temat sposobów doskonalenia usług społecznych, w tym także poprzez innowacyjne rozwiązania. Podkreślono także potrzebę wzmocnienia potencjału instytucji i organizacji realizujących działania mające na celu przeciwdziałanie przemocy w rodzinie. Rozwój instytucjonalny tych podmiotów będzie obejmował wdrażanie innowacyjnych metod pracy, upowszechnianie wiedzy i innowacji, kształtowanie kompetencji i umiejętności pracowniczych, rozwój współpracy międzyorganizacyjnej. Strategia mocno akcentuje potrzebę generowania innowacji w obszarze polityki społecznej. W tym celu zaplanowano działania diagnostyczne i szeroki monitoring: zjawisk i problemów społecznych, dostępności i potrzeb w zakresie usług społecznych, zasobów systemu pomocy i integracji społecznej. Rozwojowi innowacji sprzyjać mają działania inspiracyjne, promocyjne, testujące innowacje, gromadzące i upowszechniające wiedzę, promujące dobre praktyki, promujące wykorzystanie nowoczesnych technologii oraz uwzględnianie perspektywy klienta w projektowaniu usług publicznych (kokreacja usług społecznych). W strategii sformułowano postulat aktywizującej polityki społecznej, który oznacza koncentrację na proaktywnych działaniach i metodach. Wyraźnie zasygnalizowano odwołanie do koncepcji współzarządzania, co potwierdza częste postulowanie rozwoju i wykorzystywania powiązań sieciowych.

W strategii województwa kujawsko-pomorskiego podkreślono dwa aspekty. Pierwszym jest doskonalenie obserwacji i monitoringu procesów społecznych w regionie. Drugi związany jest z rozwojem współpracy wewnątrz- i międzysektorowej w sferze badań i analiz, a także rozwiązywania problemów społecznych. Założono także

konieczność doskonalenia wiedzy i umiejętności kadr instytucji realizujących zadania polityki społecznej.

Województwo lubelskie w strategii polityki społecznej zaplanowało szeroki pakiet działań związanych z poprawą sprawności instytucjonalnej. Jednym z kierunków jest podnoszenie kompetencji i kwalifikacji zawodowych kadr pomocy i integracji społecznej, w tym poprzez szkolenia. W szczególności uwaga skoncentrowana została na wypracowaniu i stosowaniu innowacyjnych metod pracy z osobami wymagającymi wsparcia i dostosowania tych metod do ich potrzeb. Kolejnym kierunkiem działań jest rozwijanie diagnozy procesów i problemów społecznych, monitoringu programów oraz prowadzenie działań analityczno – badawczych zaspokajających potrzeby informacyjne polityki społecznej w regionie. W strategii zaplanowano także działania związane z ujednoliceniem i wdrażaniem standardów usług świadczonych w obszarze pomocy i integracji społecznej, a także zwiększeniem dostępności do specjalistycznego wsparcia.

Lubuskie w swojej strategii polityki społecznej zaplanowało pakiet działań prowadzących do doskonalenia kompetencji zawodowych służb społecznych poprzez kształcenie i szkolenia odpowiadające na ich potrzeby oraz przygotowane we współpracy z uczelniami i innymi podmiotami. Z zapisów strategii wynika także orientacja na rozwój usług poprzez integrację działań, wspieranie sieci współpracy w zakresie rozwoju form pomocy i samopomocy. Zwrócono także uwagę na potrzebę kompleksowego diagnozowania problemów społecznych i potrzeb w celu dostosowania do nich usług. Dodatkowo można wskazać także działania polegające na wspieraniu samorządów lokalnych w zakresie opracowywania i realizacji programów reintegracji społecznej i zawodowej. Również w przypadku tej strategii znajdujemy postulat i działania zmierzające do rozwoju współpracy międzysektorowej, która omówiona została w kolejnym podpunkcie.

W strategii polityki społecznej województwa łódzkiego nawiązanie do problematyki zarządzania publicznego odnajdujemy już w opisie misji. Kluczowym elementem przyczyniającym się do jej realizacji jest koordynacja działań sektora publicznego, społecznego i prywatnego na rzecz różnych grup społecznych mieszkańców, profesjonalizacja tych działań oraz dążenie do wykorzystania potencjału podmiotów zaangażowanych w realizację działań z zakresu polityki społecznej w regionie. W części postulatywnej wskazano kilka kierunków interwencji w analizowanym obszarze. Pierwszym wyraźnie zarysowanym jest zwiększanie dostępności do różnego typu usług

społecznych, integracja wsparcia, rozwój innowacyjnych rozwiązań oraz poprawa jakości usług. Przykładem są tutaj: rozwijanie wsparcia merytorycznego dla rodzin zastępczych, wsparcia wytchnieniowego dla osób prowadzących rodzinne formy pieczy zastępczej, działania na rzecz podniesienia jakości pracy z dzieckiem w placówkach opiekuńczo-wychowawczych, powołanie regionalnej placówki opiekuńczo-terapeutycznej dla dzieci wymagających szczególnej opieki, zwiększenie oferty wszelkiego rodzaju działań obejmujących czas wolny (szczególnie cyklicznych) adresowanych do seniorów, organizowanych przez jednostki samorządu terytorialnego, organizacje pozarządowe, kościelne, organizacje nieformalne, wprowadzenie zespołów interdyscyplinarnych do pracy z rodziną z problemami opiekuńczo-wychowawczymi z uwzględnieniem działających lokalnie NGO, superwizja. Dostępność do usług administracyjnych w obszarach związanych z polityką społeczną ma zwiększyć upowszechnienie e-administracji. Podniesieniu jakości usług ma służyć wypracowanie z wykorzystaniem narzędzi partycypacji obywatelskiej, a następnie wdrożenie standardów usług. W ramach działań zmierzających do standaryzacji usług niezbędne jest opracowanie i wdrożenie mechanizmów pozyskiwania informacji zwrotnej na temat zakresu i jakości usług pomocy społecznej, badanie efektywności i jakości usług pomocy publicznej i pozarządowej, opracowanie i wdrożenie mechanizmu oceny jakości usług lub pomiaru ich efektywności, promocja standardów usług pośród pracowników JST i organizacji pozarządowych, prowadzenie szkoleń na temat standardów i relacji między standardami a procedurami. Ciekawym rozwiązaniem jest łączenie podejść: współpracy międzysektorowej i zespołów interdyscyplinarnych w kreowaniu innowacyjnych rozwiązań, czy diagnozowaniu.

Kolejnym kierunkiem działań przyczyniającym się do profesjonalizacji usług jest doskonalenie kadr pomocy społecznej. Duży nacisk kładzie się na tworzenie warunków dla pracy zespołowej w instytucjach pomocy społecznej, rozwój dłuższych form szkoleniowych, w tym zwłaszcza szkoleń dla grup o zróżnicowanym, interdyscyplinarnym składzie, realnie uczących umiejętności niezbędnych w pracy z osobami zagrożonymi wykluczeniem społecznym, na tworzenie warunków umożliwiających realizację tzw. reguł przekładu – tzn. wprowadzenia w pracę zawodową umiejętności i zastosowania wiedzy uzyskanej na szkoleniach, a także podniesienie wymogów przy rekrutacji kadry.

W łódzkiej strategii polityki społecznej pojawił się dodatkowy element istotny z punktu widzenia analizowanego tematu - system wsparcia polityki społecznej. W tej części strategii przedstawione zostały kwestie horyzontalne związane z systemem wsparcia polityki społecznej, ze szczególnym uwzględnieniem instytucji działających w sferze integracji i pomocy społecznej. W pierwszej części wskazano kwestie dotyczące współpracy międzysektorowej. Druga część obejmuje profesjonalizację działań instytucji zajmujących się integracją społeczną, zarówno w zakresie rozwoju kadr, jak i jakości świadczonych usług o charakterze społecznym na rzecz mieszkańców regionu.

W tym miejscu należy odnieść się do kwestii profesjonalizacji i standaryzacji działań. Uznano, że kluczowym wyznacznikiem jakości działań podejmowanych w ramach polityki społecznej, w szczególności tych skierowanych do osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, jest jakość pracy osób zaangażowanych w ich realizację. Zatem podstawowym celem w ramach rozwoju kadr służb społecznych, liderów i pracowników organizacji sektora pomocowego jest szeroko rozumiane podnoszenie ich kompetencji. Dotyczy to zarówno kompetencji zawodowych, umiejętności społecznych predestynujących dane osoby do pracy w środowiskach zagrożonych wykluczeniem społecznym, jak i kwestii organizacyjnych, wspierających rozwój kompetencji. Zaproponowano szereg działań, niektóre z nich pojawiły się w części postulatywnej strategii i zostały omówione powyżej. Ponadto należy wskazać: potrzebę rozwijania u pracowników kompetencji pracy w zespole, a w instytucjach klimatu oraz warunków do pracy zespołowej, rozwijania umiejętności komunikowania się z osobami zagrożonymi wykluczeniem społecznym, postaw partnerstwa, szacunku wobec klientów; zachęcania pracowników opieki społecznej i wspierania ich kompetencji w celu umiejętnego stawiania pytań klientom o indywidualne potrzeby i wspólne ich realizowanie; budowy wśród kadr pomocy społecznej kompetencji doradztwa zawodowego i życiowego (wsparcie funkcji planowania pośród młodych dorosłych); prowadzenia działań poprawiających komunikację pomiędzy podmiotami różnych szczebli zaangażowanymi w realizację zadań z zakresu polityki społecznej, w szczególności zaangażowanych we wsparcie środowisk zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz stworzenia forum wymiany doświadczeń między różnymi instytucjami; kreowania i promowania konstruktywnych postaw samorządowców i pracowników instytucji integracji społecznej zaangażowanych w sprawy społeczne; podwyższania pośród przedstawicieli JST kompetencji z zakresu wykorzystania



mechanizmów finansowej i merytorycznej współpracy z organizacjami pozarządowymi; merytorycznego i technicznego wsparcia przez administrację wojewódzką samorządów starających się o środki w ramach różnych programów grantowych; działań edukacyjnych na rzecz zwiększenia kompetencji kadr administracji publicznej w zakresie ustawy Prawo zamówień publicznych, w tym w szczególności stosowania „klausul społecznych” w procesie udzielania zamówień publicznych.

Kolejnym kierunkiem interwencji jest gromadzenie danych i informacji na temat niektórych problemów i potrzeb społecznych. W tym celu zaplanowano intensyfikację współpracy z Łódzkim Urzędem Wojewódzkim w obszarze planowania i realizacji badań oraz monitorowania pomocy dla cudzoziemców, prowadzenie badań i przygotowywanie analiz problemowych (samodzielnie, we współpracy z JST, NGO i ośrodkami akademickimi, bądź zlecanych zewnętrznie), upowszechnianie wyników badań własnych i zewnętrznych wśród wszystkich instytucji działających na rzecz cudzoziemców. Oprócz działań diagnostycznych przewiduje się gromadzenie wiedzy poprzez skatalogowanie i upowszechnienie informacji o inicjatywach realizowanych w regionie na rzecz integracji cudzoziemców, zebranie i upowszechnianie zestawu dobrych praktyk (z województwa łódzkiego, pozostałych polskich regionów oraz z zagranicy) wśród wszystkich zainteresowanych podmiotów, tworzenie bazy wiedzy o programach i dobrych praktykach związanych z przeciwdziałaniem handlu ludźmi.

Małopolski Program Strategiczny Włączenie Społeczne na lata 2015-2020 zawiera pakiet działań mających na celu dostarczenie wiedzy i informacji dla efektywnej polityki społecznej regionu. Przewidziano tutaj profesjonalizację kadr pomocy społecznej oraz systemu rodziny i pieczy zastępczej głównie poprzez szkolenia (w tym z zakresu superwizji). Drugim kierunkiem interwencji jest inkubacja nowych pomysłów i innowacji społecznych w ramach Małopolskiego Inkubatora Innowacji Społecznych. Zasygnalizowano potrzebę badania efektywności i monitoring programów. W odniesieniu do usług kluczowych dla poszczególnych grup osób zagrożonych marginalizacją zaplanowano zwiększanie ich dostępności.

Strategia województwa mazowieckiego we wszystkich obszarach polityki społecznej zaplanowała wzmocnienie systemu koordynacji realizacji regionalnej polityki publicznej. Jednym z narzędzi systemu koordynacji są programy, w stosunku do których zaplanowano ich aktualizację. Ważnym kierunkiem są działania diagnostyczne, badawcze oraz monitorujące. M. in. monitoringiem objęte zostaną usługi pod względem

ich dostępności i jakości. Podkreślono także znaczenie wiedzy stąd rozwijane będą bazy wiedzy i dobrych praktyk. Strategia zakłada także rozwój usług. Ciekawym postulatem jest wspieranie jednostek samorządu lokalnego w opracowywaniu programów w obszarze polityki społecznej.

Opolska strategia w zakresie polityki społecznej zakłada kilka kierunków poprawy sprawności instytucjonalnej w sferze polityki społecznej. Jednym z nich jest rozwój dostępności usług poprzez zwiększenie liczby instytucji reintegracji społecznej i zawodowej, a także podmiotów ekonomii społecznej, ze szczególnym wyróżnieniem obszarów peryferyjnych z niewielką liczbą tych instytucji. Z kolei do poprawy jakości oferowanego wsparcia ma przyczynić się podniesienie kwalifikacji i umiejętności zawodowych kadry pomocy i integracji społecznej w zakresie stosowania aktywnych form wsparcia czy też organizacji i koordynacji wsparcia na rzecz włączenia społecznego. Strategia przewiduje także usprawnianie koordynacji działań na rzecz włączenia społecznego. W tym zakresie proponuje monitoring sytuacji życiowej mieszkańców województwa zagrożonych ubóstwem i wykluczeniem społecznym. Zaplanowano także opracowanie jednolitego systemu badań dotyczących rozwoju opolskiej ekonomii społecznej. Kolejnym kierunkiem jest upowszechnianie wiedzy i informacji o podejmowanych działaniach oraz partnerstwie i współpracy (poprzez kampanie społeczne, konferencje, stronę internetową, współpracę z mediami).

W strategii polityki społecznej województwa podlaskiego cele wpisujące się w omawiane zagadnienie zostały sformułowane na poziomie celów strategicznych, ale nie przypisano do nich konkretnych działań. I tak można wymienić tutaj wspieranie rozwoju zasobów pomocy społecznej, rozwój zasobów ludzkich i instytucji w obszarze wspierania rodziny, a także wzmocnienie i rozwój koordynacji i współpracy instytucjonalnej w obszarze ekonomii społecznej.

Również województwo pomorskie w strategii polityki społecznej włącza elementy poprawy sprawności instytucjonalnej do systemu polityki społecznej. W celu strategicznym 2 „Integrująca rola polityki społecznej” podkreślono rolę działań diagnostycznych i monitoringu, upowszechniania dobrych praktyk, konieczność podnoszenia innowacyjności pomocy społecznej w zakresie pracy z klientami w celu poprawy jej skuteczności, a także profesjonalizację kadr pomocy i integracji społecznej i poprawę jej wizerunku. Ciekawym celem jest opracowanie i wdrożenie jednolitego systemu budowy lokalnych strategii z zakresu pomocy i integracji społecznej. Spójność

strategii powiatowych i gminnych z regionalną będzie zapewniona poprzez wdrażanie narzędzia „Platformy standaryzacji i spójności dokumentów strategicznych” opracowanej przez ROPS.

Śląskie w swojej strategii polityki społecznej podkreśla potrzebę kompleksowej diagnozy jakości życia osób wykluczonych społecznie. W tym celu zaplanowano powołanie zespołu merytoryczno-badawczo-diagnostycznego, opracowanie map potrzeb i zasobów, działania monitorujące i ewaluacyjne. Drugim kierunkiem działań jest rozwój usług społecznych w regionie poprzez dostosowanie bazy instytucjonalnej pomocy i integracji społecznej do potrzeb społecznych, dążenie do osiągnięcia standardów przez domy pomocy społecznej i placówki opiekuńczo-wychowawcze, a także upowszechnianie innowacji. Ważnym aspektem jest rozwój kadr w wyniku poprawy jakości kształcenia. W tym celu zaplanowano szereg działań, począwszy od promocji kształcenia ustawicznego, monitorowania potrzeb szkoleniowych wśród kadr pomocy i integracji społecznej, przez działania skierowane na rozwój oferty kształcenia i szkoleń, w tym w wyniku współpracy interdyscyplinarnej i międzysektorowej. Wsparcie pracowników pomocy i integracji społecznej będzie dotyczyć także upowszechniania i udostępniania dobrych praktyk i innowacyjnych rozwiązań problemów społecznych oraz organizowania społeczności lokalnej, wspierania rodziny i osób niepełnosprawnych.

Świętokrzyska strategia polityki społecznej nie odbiega zasadniczo od pozostałych strategii. Również zaleca działania diagnostyczne, badawcze i monitoring problemów oraz zmian społecznych w regionie a także zasobów pomocy społecznej. Kolejnym działaniem w zakresie podnoszenia sprawności instytucjonalnej administracji samorządowej w obszarze polityki społecznej jest aktualizacja i opracowywanie programów. Ważne miejsce zajmuje inicjowanie i promowanie innowacyjnych rozwiązań w obszarze pomocy i integracji społecznej, a także promocja dobrych praktyk. Strategia wskazuje na potrzebę realizacji tych działań w warunkach współpracy międzyregionalnej, międzynarodowej i międzysektorowej. Profesjonalizacja systemu pomocy społecznej wymaga kształcenia i szkolenia kadr, w ramach szkoleń, warsztatów, konferencji, seminariów, studiów podyplomowych.

Strategia polityki społecznej województwa warmińsko-mazurskiego w ramach poprawy sprawności instytucjonalnej administracji samorządowej zaprojektowała dwa typy działań. Pierwsze polega na wprowadzaniu nowych, innowacyjnych form i metod

pracy w celu profesjonalizacji usług. Drugie związane jest z profesjonalizacją służb publicznych poprzez doszkalcenie (szkolenia, warsztaty, kursy).

Wielkopolska strategia polityki społecznej projektuje szereg działań w analizowanym obszarze. Jeden z kierunków zmian dotyczy rozwoju procedur diagnostycznych i analitycznych, a także wymiany doświadczeń i wiedzy. Można wskazać tutaj takie działania jak: wymianę doświadczeń i rozwiązań sprawdzonych w praktyce gmin i powiatów oraz w wymiarze międzyregionalnym, służących zaspokajaniu potrzeb i rozwiązywaniu problemów społecznych, organizowanie okresowych tematycznych konferencji jako platformy wymiany doświadczeń. Dzielenie się wiedzą zostało także zaplanowane w odniesieniu do budowy i funkcjonowania organizacji pozarządowych i ma ono przebiegać w ramach współpracy wewnątrz- oraz międzyregionalnej a także międzynarodowej. W zakresie działań diagnostycznych zaproponowano prowadzenie okresowych badań porównawczych warunków i jakości życia, potrzeb i problemów społecznych w województwie, dokonywanie bieżącej analizy sytuacji społeczno-ekonomicznej w województwie jako bazy dla oceny osiągania przyjętych celów strategii i dokonywania zmian w zapisach tego dokumentu, utworzenie placówki analityczno-badawczej identyfikującej natężenie potrzeb i problemów społecznych w województwie oraz dostarczającej decydującym syntetycznych raportów służących podejmowaniu decyzji w obszarze polityki społecznej (Laboratorium Analiz Społecznych lub Obserwatorium Społeczne itp.). Interesującym rozwiązaniem, nie występującym w pozostałych strategiach, jest inicjowanie, wspieranie i organizowanie szkoleń i warsztatów dla analityków społecznych dla poszczególnych szczebli samorządu terytorialnego oraz organizacji pozarządowych. Kolejną nietypową propozycją jest uruchomienie w ramach strategii e-WIELKOPOLSKA modułu w systemie informatycznym województwa obsługującego potrzeby sektora socjalnego. Ponadto przewiduje się budowę zintegrowanego, interaktywnego systemu informatycznego umożliwiającego zbieranie i analizę danych z powiatów oraz instytucji realizujących zadania z zakresu polityki społecznej. Omawiana strategia jako jedyna projektuje wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w obszarze polityki społecznej.

Podsumowując powyższe rozważania można stwierdzić, że wojewódzkie strategie polityki społecznej w obszarze sprawności instytucjonalnej wyznaczyły przede wszystkim cele i działania zorientowane na profesjonalizację kadr. Władze regionalne

dostrzegają także konieczność przeprowadzania systematycznych i szczegółowych diagnoz zjawisk i problemów społecznych i monitoringu wdrażanych programów. Są one niezbędne do projektowania wsparcia odpowiadającego realnym potrzebom i problemom społecznym. Istotne miejsce zajmuje w regionalnych strategiach polityki społecznej zagadnienie rozwoju usług publicznych, które jest też konsekwencją dążenia do doskonalenia kadr pomocy i integracji społecznej. Syntetyczny wykaz kierunków interwencji dotyczących poprawy sprawności instytucjonalnej administracji samorządowej w strategiach polityki społecznej prezentuje tabela nr 36.

**Tabela 36.**

**Analiza treści wojewódzkich strategii polityki społecznej w zakresie działań  
na rzecz poprawy jakości samorządowego zarządzania publicznego**

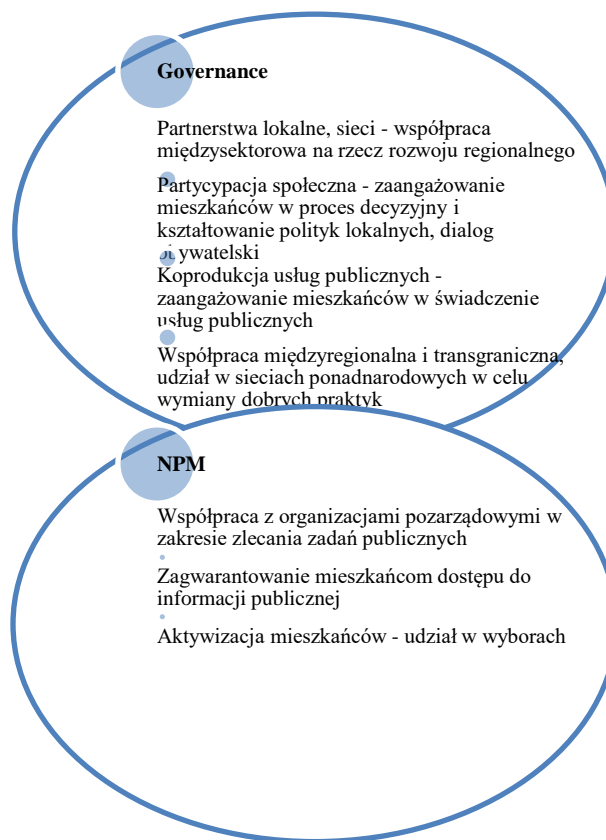
| WOJ.                | Rozwój usług społecznych | Wdrożenie/ujednocenie standardów usług | Doskonalenie kadr | Rozwój diagnozy i monitoringu | Rozwój innowacji | Gromadzenie, upowszechnianie się wiedzą | Planowanie strategiczne | ICT | SUMA |
|---------------------|--------------------------|--|-------------------|-------------------------------|------------------|---|-------------------------|-----|------|
| Dolnośląskie        |                          |  |                   |                               |                  |   |                         |     | 4    |
| Kujawsko-Pomorskie  |                          |  |                   |                               |                  |   |                         |     | 2    |
| Lubelskie           |                          |  |                   |                               |                  |   |                         |     | 5    |
| Lubuskie            |                          |  |                   |                               |                  |   |                         |     | 3    |
| Łódzkie             |                          |  |                   |                               |                  |   |                         |     | 5    |
| Małopolskie         |                          |  |                   |                               |                  |   |                         |     | 5    |
| Mazowieckie         |                          |  |                   |                               |                  |   |                         |     | 4    |
| Opolskie            |                          |  |                   |                               |                  |   |                         |     | 4    |
| Podkarpackie        |                          |  |                   |                               |                  |   |                         |     |      |
| Podlaskie           |                          |  |                   |                               |                  |   |                         |     | 2    |
| Pomorskie           |                          |  |                   |                               |                  |   |                         |     | 5    |
| Śląskie             |                          |  |                   |                               |                  |   |                         |     | 5    |
| Świętokrzyskie      |                          |  |                   |                               |                  |   |                         |     | 5    |
| Warmińsko-Mazurskie |                          |  |                   |                               |                  |   |                         |     | 2    |
| Wielkopolskie       |                          |  |                   |                               |                  |   |                         |     | 4    |
| Zachodniopomorskie  |                          |  |                   |                               |                  |   |                         |     |      |
| Liczba wskazań      | 11                       | 2                                      | 12                | 12                            | 7                | 7                                       | 3                       | 1   | 51   |

Źródło: opracowanie własne.

### **5.3.2. Współpraca i partnerstwo, partycypacja społeczna**

We wszystkich strategiach rozwoju regionalnego w części postulatywnej zaprogramowano cele lub działania polegające na budowaniu i rozwijaniu współpracy z podmiotami publicznymi i niepublicznymi. Współpraca jest często włączana w szersze zagadnienie jakim jest zarządzanie rozwojem regionu, czy profesjonalizacja administracji. Świadczy to o świadomości władz i administracji regionalnej znaczenia włączania podmiotów zewnętrznych w zarządzanie samorządowe i upatrywaniu w tym zjawisku korzystnych skutków dla rozwoju regionu, przede wszystkim w postaci usprawniania zarządzania. Analiza strategii wykazała dwa kierunki rozwoju współdziałania w kontekście sprawności zarządzania regionalnego. Głównym obszarem współpracy wskazywanym w strategiach rozwoju województw jest realizacja zadań publicznych. A zatem zaangażowanie sektora społecznego i prywatnego w sferę samorządową ma charakter kontraktowania usług publicznych, które powinno prowadzić do usprawnienia procesu świadczenia usług publicznych i zaspokajania na wyższym poziomie potrzeb obywateli, a to wpisuje się w nurt nowego zarządzania publicznego. W tym przypadku strategie postulują konieczność wzmacniania sektora pozarządowego, w tym także podmiotów ekonomii społecznej. W odniesieniu do usług publicznych zarysowany został w strategiach jeszcze jeden kontekst, a mianowicie włączania obywateli w proces ich projektowania, a nawet współtworzenia, a to zagadnienie jest bliższe koncepcji współzarządzania. Strategie odnoszą się także do kwestii partycypacji społecznej i włączania podmiotów zewnętrznych w proces formułowania polityk publicznych. W tym przypadku włączanie ma na celu usprawnianie zarządzania poprzez deliberację i budowanie konsensusu oraz wypracowywanie najbardziej optymalnych społecznie a także spójnych (z punktu widzenia konieczności integracji i koordynacji procesów rozwoju w województwie z poziomem krajowym i lokalnym) decyzji publicznych. Taki postulat jest głoszony przez koncepcję współzarządzania. Ponadto strategie programują rozwój współpracy międzyregionalnej i międzynarodowej co bezpośrednio wynika z zapisów ustawy o samorządzie województwa i obowiązku opracowywania priorytetów współpracy zagranicznej. Analizowane strategie uwzględniają zatem szeroki kontekst teoretyczny. Charakterystyka i analiza zaprogramowanych celów i działań przedstawiona poniżej

pozwole ocenić zakres wpływu obu tych koncepcji na kierunki rozwoju współpracy w regionach.



**Rysunek 14.**  
**Współpraca w świetle strategii rozwoju województw**  
**w odniesieniu do NPM i Governance**

Źródło: opracowanie własne.

W strategii województwa dolnośląskiego duży nacisk położono na pobudzanie partycypacji społecznej oraz współpracy wewnątrz- i międzysektorowej na rzecz rozwoju regionu (współpraca międzysamorządowa, partnerstwa publiczno-prywatne, publiczno-społeczne i społeczno-prywatne). Podkreślono chęć wzmacniania roli organizacji pozarządowych i podmiotów prywatnych jako realizatorów zadań publicznych. Znaczna jest świadomość społecznych aspektów zarządzania publicznego. Strategia postuluje wykorzystanie ekonomii społecznej, społecznej odpowiedzialności biznesu, dążenie do włączenia społecznego. Programuje tu działania i wskazuje korzyści. W zaprojektowanych działaniach odnajdujemy oba podejścia do współpracy określone w koncepcji nowego zarządzania publicznego i współzarządzania.

Strategia województwa kujawsko-pomorskiego zagadnienie współpracy uwzględniła w dwóch celach strategicznych Aktywne społeczeństwo i sprawne usługi oraz Sprawne



zarządzanie. W pierwszym przypadku uznała, że współpraca przyczynia się do poprawy jakości i dostępności usług publicznych, głównie poprzez zaangażowanie mieszkańców i organizacji pozarządowych w realizację zadań publicznych (przejmowanie zadań publicznych przez NGOsy ale także mieszkańców, co związane jest z praktykami koprodukcji usług publicznych). Strategia zakłada wsparcie organizacji pozarządowych i rozwój ich zdolności do realizacji przedsięwzięć prorozwojowych a także rozwój ekonomii i przedsiębiorczości społecznej oraz spółdzielczości. Ponadto w celu tym zaproponowano działania polegające na inicjowaniu, realizacji i wspieraniu działań sprzyjających zwiększeniu partycypacji społecznej poprzez rozbudowę wspomaganych elektronicznie systemów konsultacji społecznych. Poprawa sprawności zarządzania ma zostać z kolei zapewniona poprzez rozwój współpracy pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego, współpracy międzynarodowej instytucji kultury, rynku pracy, pomocy społecznej, ekonomii społecznej oraz organizacji sportowych, zwiększenie partycypacji społecznej w procesach rozwoju lokalnego i regionalnego oraz rozwój współpracy ponadregionalnej i międzynarodowej. W omawianej strategii mamy zatem do czynienia z wyraźnym wyodrębnieniem dwóch obszarów wykorzystania współpracy a także nawiązaniem do obu koncepcji zarządzania publicznego.

Strategia województwa lubelskiego w ramach celu operacyjnego Wzmacnianie społecznej tożsamości regionalnej i rozwijanie więzi i współpracy wewnątrzregionalnej zaprogramowała działania polegające na rozwoju współpracy i integracji działań na rzecz poprawy dostępu i wzrostu jakości usług publicznych. Zarysowany został zatem jeden kierunek wykorzystania współpracy, czyli usprawnianie realizacji zadań publicznych, nie doprecyzowano jednak charakteru tych działań, czy tylko polegałyby na kontraktowaniu usług publicznych, czy też przewidywały włączanie mieszkańców w proces projektowania tych usług.

Województwo lubuskie zakłada wzmocnienie współpracy transgranicznej i międzyregionalnej w wielu różnych wymiarach: gospodarczym, infrastrukturalnym społecznym, administracyjnym, kulturowym, sportowym, edukacyjnym i turystycznym. Założono również działania na rzecz integracji europejskiej, w tym współpracę z instytucjami Unii Europejskiej i stowarzyszeniami międzynarodowymi reprezentującymi interesy regionów państw UE oraz współpracę międzyregionalną na podstawie podpisanych umów. Szczególną wagę nadano współpracy transgranicznej, zaplanowano rozwój działalności euroregionów Sprewa-Nysa-Bóbr i Pro Europa

Viadrina. Drugim z zaprogramowanych kierunków współpracy jest wzmacnianie partnerskiego podejścia do działań na rzecz rozwoju województwa lubuskiego poprzez pogłębianie i zacieśnianie współpracy między instytucjami publicznymi i organizacjami obywatelskimi a także rozwój partycypacji społecznej mieszkańców regionu w życiu publicznym.

Strategia rozwoju województwa łódzkiego zakłada współpracę z mieszkańcami. Zaplanowany został dialog obywatelski i działania na rzecz dobra wspólnego, zaangażowanie lokalnych instytucji publicznych we współpracę z mieszkańcami, upowszechnienie i rozwój mechanizmów partycypacji obywatelskiej w rządzeniu. Innym wyróżnionym partnerem są organizacje pozarządowe. Strategia zakłada stymulowanie współpracy między organizacjami pozarządowymi, sektorem prywatnym i publicznym, tworzenie regionalnych centrów współpracy, wspieranie powoływania i funkcjonowania lokalnych centrów dialogu społecznego, tworzenia wieloletnich programów współpracy samorządów lokalnych z organizacjami pozarządowymi, a także wspieranie przekazywania zadań publicznych organizacjom pozarządowym. Podkreślone zostały zatem działania zmierzające do rozwijania infrastruktury współpracy a także kontraktowania zadań do sektora pozarządowego.

Strategia wskazuje także na potrzebę nawiązywania współpracy i budowania partnerstw pomiędzy samorządami a przedsiębiorstwami i ośrodkami naukowo-badawczymi. Współpraca ta ma prowadzić do generowania innowacyjnych rozwiązań i wykorzystywać potencjał lokalnych i regionalnych podmiotów.

Strategia rozwoju województwa małopolskiego zaprogramowała budowę efektywnego systemu współpracy z organizacjami pozarządowymi obejmującego: współpracę międzysektorową na rzecz rozwoju regionalnego i lokalnego w zakresie realizacji zadań publicznych, rozwój instytucjonalny i profesjonalizację sektora pozarządowego, wspieranie rozwoju i upowszechnianie wolontariatu a także upowszechnianie partnerstwa publiczno-społecznego oraz promocję dobrych praktyk. Zaangażowanie sektora pozarządowego w zadania publiczne wynikające z zapisów Strategii uznano za konieczne dla prawidłowej realizacji zadań w niej wskazanych. Wsparcie dla organizacji pozarządowych polegać będzie na pomocy w realizacji konkretnych zadań publicznych podejmowanych przez te organizacje. Celem jest optymalne wykorzystanie potencjału trzeciego sektora oraz osiągnięcie i poszerzenie wymiernych efektów ich współpracy z samorządem regionalnym. W zapisach strategii

odnajdujemy zatem dwa typy współpracy z sektorem pozarządowym: na rzecz realizacji zadań publicznych (partnerstwo realizacji) oraz na rzecz relacji i budowania partnerstwa (partnerstwo relacji).

Małopolska strategia oprócz współpracy z sektorem pozarządowym uznała współpracę terytorialną za podstawę realizacji zapisów strategii rozwoju regionalnego. W opisie strategii postępowania dla celu operacyjnego Rozwój współpracy terytorialnej, wskazano na rolę przywództwa regionalnego w zapewnieniu efektywnego systemu zarządzania rozwojem regionu. Liderzy polityczni winni wykazywać się określonymi cechami, umiejętnościami i postawami, do których zaliczono: umiejętności komunikowania się z otoczeniem, zdolności zarządcze wsparte umiejętnościami rozumienia procesów kulturowych i społeczno-gospodarczych, prowadzenie przejrzystej polityki informacyjnej, prowadzenie dialogu z mieszkańcami województwa oraz otwartość na współpracę ze środowiskiem gospodarczym. Współpraca terytorialna została zdefiniowana jako współpraca wewnątrzregionalna - w ramach województwa oraz w obrębie obszaru metropolitalnego, jak również relacji Kraków – Małopolska, a także jako współpraca międzyregionalna z regionami sąsiednimi, zwłaszcza z Województwem Śląskim. Współpracę wewnątrzregionalną uznano za mechanizm budowy wielopoziomowego systemu zarządzania rozwojem województwa. Założono w strategii rozwój współpracy międzyregionalnej, zwłaszcza z województwem śląskim i europejskiej w obszarze transgranicznym ze Słowacją oraz transnarodowym.

Strategia województwa mazowieckiego nie programuje rozwoju mechanizmów partycypacji społecznej i budowy szerokiego partnerstwa czy podejmowania współpracy na rzecz rozwoju województwa. Jedynie w ramach celu dotyczącego wzrostu konkurencyjności regionu poprzez rozwój działalności gospodarczej i transfer technologii zaplanowano rozwijanie współpracy pomiędzy biznesem, nauką i samorządem w zakresie rozwoju innowacji.

Podkarpackie w swojej strategii rozwoju planuje działania zwiększające udział obywateli i trzeciego sektora w życiu publicznym oraz współpracę obywateli z instytucjami publicznymi. Rozwój partycypacji społecznej wymaga budowania kapitału społecznego w tym zaufania obywateli do instytucji publicznych, wzmocnienia i upowszechnienia mechanizmów dialogu obywatelskiego, jak i wspierania rozwoju partnerstwa i innych form współpracy, służących przekazywaniu realizacji zadań publicznych organizacjom pozarządowym i obywatelom. Strategia zakłada zatem rozwój

kontraktowania usług do sektora społecznego ale także koprodukcję usług publicznych przez mieszkańców, a także wzrost udziału obywateli w debatach, konsultacjach społecznych, w tworzeniu regionalnych i lokalnych dokumentów strategicznych i programowych oraz w wyborach samorządowych i parlamentarnych. Zagadnienie współpracy jest poruszane w strategii tego województwa także w kontekście międzyregionalnym i międzynarodowym pomiędzy społecznościami lokalnymi w zakresie rozwoju obszarów wiejskich. Zarysowuje się zatem zarówno podejście do współpracy w ujęciu nowego zarządzania publicznego jak i współzarządzania.

Strategia województwa podlaskiego zwraca uwagę na potrzebę kształtowania kompetencji mieszkańców regionu w zakresie kooperacji takich jak tolerancja, otwartość, innowacyjność i kreatywność. Wskazuje to na traktowanie mieszkańca jako partnera posiadającego nie tylko oczekiwania ale także potencjał i wiedzę do wykorzystania na rzecz rozwoju regionu. Strategia zakłada w związku z tym działania związane z kształtowaniem postaw społecznych i obywatelskich oraz wspieraniem dialogu społecznego. Przywoływana jest ponadto zasada partnerstwa w relacji z obywatelami jako przejaw sprawnej administracji publicznej.

Omawiana strategia odnosi się także do współpracy zagranicznej, w szczególności transgranicznej pomiędzy samorządami lokalnymi i regionalnymi. Za główny obszar tej współpracy uznano planowanie strategiczne i przestrzenne. Strategia ponadto podkreśla potrzebę rozwijania współpracy międzyregionalnej zarówno w skali kraju jak i Europy. Dostrzegając korzyści jakie niesie budowanie sieci powiązań i przepływ wiedzy w jej ramach zaplanowano tworzenie powiązań formalnych i nieformalnych oraz sieci współpracy, rozwój specjalizacji ponadregionalnych i współpracy w zakresie wspólnych problemów, rozwój współpracy w sferze innowacji i inwestycji.

Strategia rozwoju województwa pomorskiego odnosi się do zagadnienia kapitału społecznego, nie podejmuje kwestii partycypacji społecznej. Jedynie w odniesieniu do sposobów realizacji strategii wskazuje się na potrzebę sprawnej administracji. Realizacja strategii powinna odbywać się m.in. w oparciu o zasadę sprawności administracji (instytucje publiczne realizujące Strategię powinny działać efektywnie, skutecznie oraz w przejrzysty sposób podejmować decyzje, dobrze współpracować między sobą, a także coraz pełniej zaspokajać oczekiwania i potrzeby mieszkańców, przedsiębiorców, inwestorów czy turystów).

W strategii rozwoju województwa śląskiego zwrócono uwagę na zmiany społeczne kształtujące politykę rozwoju regionalnego w postaci postępującej modernizacji państwa, która włącza obywateli i społeczeństwa do procesów tworzenia wiedzy społecznej i projektowania rozwiązań oraz polityk. W działaniach zaprojektowanych w strategii znajduje się bezpośrednie odniesienie do idei governance, a także podwyższania zdolności instytucjonalnych do zarządzania rozwojem. Partycypacja społeczna ma się rozwijać dzięki wdrożeniu instrumentów wspierających udział mieszkańców w procesach decyzyjnych na szczeblu lokalnym i regionalnym oraz rozwój idei governance. Strategia zakłada także rozwijanie współpracy międzyregionalnej, transgranicznej i transnarodowej.

W strategii rozwoju województwa warmińsko-mazurskiego zakłada się rozwój partycypacji społecznej. Ważnym partnerem współpracy są organizacje pozarządowe, których udział w tworzeniu polityk publicznych i realizacji zadań publicznych ma ulec zwiększeniu. Zwrócono uwagę na potrzebę wspierania rozwoju sieci powiązań w sektorze pozarządowym. Ponadto założono rozwój partnerstw trójsektorowych w środowiskach lokalnych. Z kolei w ramach celu strategicznego Wzrost liczby i jakości powiązań sieciowych, zaplanowano intensyfikację współpracy międzyregionalnej województwa z regionami bałtyckimi, sąsiednimi, województwem mazowieckim obwodem kaliningradzkim oraz regionami partnerskimi.

Województwo wielkopolskie w strategii rozwoju województwa wyznaczyło cel operacyjny zakładający wzmocnienie włączenia społecznego. Chodzi o zaangażowanie zainteresowanych grup społecznych i środowiska lokalnego w procesy podejmowania decyzji kształtujących lokalne polityki, zwłaszcza dotyczące włączania i integracji społecznej. Zakłada się ponadto rozwój partnerskiej współpracy administracji samorządowej z mieszkańcami. Oprócz współpracy z mieszkańcami planuje się rozwijać współpracę terytorialną. Ma się to odbywać poprzez rozwijanie sieci powiązań pomiędzy podmiotami na rzecz rozwoju województwa, współpracę samorządu województwa z tymi podmiotami, udział w sieciach krajowych i międzynarodowych mających na celu wymianę dobrych praktyk, przynależność do krajowych i międzynarodowych zrzeszeń, rozwój współpracy z regionami w kraju i zagranicznymi. Zarysowany w strategii charakter współpracy wyraźnie odnosi się do koncepcji współzarządzania opartej na sieciach powiązań.

Również województwo zachodniopomorskie planuje budować partnerstwa i porozumienia z podmiotami działającymi na jego terenie. Akcentuje się także udział mieszkańców regionu w podejmowaniu decyzji lokalnych i regionalnych, procesach wyborczych, w organizacjach pozarządowych.

Dwa województwa – opolskie i świętokrzyskie nie programują działań w zakresie rozwoju partycypacji społecznej i szeroko rozumianej współpracy.

We wszystkich strategiach rozwoju województw wśród zasad realizacji strategii wymienia się zasadę współpracy lub partnerstwa. Nie przekłada się to zawsze na część postulatywną strategii, nie wszystkie zakładają rozwój szeroko rozumianej współpracy (można wskazać kilka strategii np. województwa opolskiego, świętokrzyskiego, mazowieckiego, lubelskiego, pomorskiego). Przeciwnieństwem jest strategia województwa podkarpackiego i kujawsko-pomorskiego, które przewidują szeroki pakiet działań na rzecz rozwoju współpracy i partnerstw. Większość strategii podkreśla konieczność zaangażowania w proces realizacji swoich postanowień różnych interesariuszy i zasobów będących w dyspozycji różnych podmiotów i grup społecznych (tabela nr 37). Wyrazem tego jest programowanie budowania partnerstw na rzecz rozwoju regionalnego i lokalnego, które zostało zaplanowane w 10 strategiach. Równie istotną okazuje się być partycypacja społeczna i włączanie mieszkańców w proces decyzyjny w samorządzie terytorialnym. Poważnym wyzwaniem staje się w związku z tym koordynacja procesów rozwojowych i integracja zasobów i działań. Służyć temu ma zarządzanie wielopodmiotowe, a więc proces łączenia dążeń różnych interesariuszy, mający na celu osiągnięcie ich synergii i wartości dodanej w postaci korzyści o charakterze publicznym.

**Tabela 37.**

**Kierunki współpracy zaprogramowane w strategiach rozwoju województw**

| Strategie województw | Partnerstwa lokalne, sieci – współpraca międzysektorowa | Partycypacja społeczna, dialog obywatelski | Koprodukcja usług publicznych | Współpraca międzyregionalna i zagraniczna | Współpraca z organizacjami pozarządowymi w zakresie zlecania zadań publicznych | Aktywizacja mieszkańców - udział w wyborach | SUMA |
|----------------------|---|--|-------------------------------|---|--|---|------|
| Dolnośląskie         |   |  |                               |   |  |   | 3    |
| Kujawsko-Pomorskie   |   |  |                               |   |  |   | 5    |
| Lubelskie            |   |  |                               |   |  |   | 1    |
| Lubuskie             |   |  |                               |   |  |   | 3    |
| Łódzkie              |   |  |                               |   |  |   | 3    |
| Małopolskie          |   |  |                               |   |  |   | 2    |
| Mazowieckie          |   |  |                               |   |  |   | 1    |
| Opolskie             |   |  |                               |   |  |   | 0    |
| Podkarpackie         |   |  |                               |   |  |   | 5    |
| Podlaskie            |   |  |                               |   |  |   | 3    |
| Pomorskie            |   |  |                               |   |  |   | 1    |
| Śląskie              |   |  |                               |   |  |   | 2    |
| Świętokrzyskie       |   |  |                               |   |  |   | 0    |
| Warmińsko-Mazurskie  |   |  |                               |   |  |   | 4    |
| Wielkopolskie        |   |  |                               |   |  |   | 3    |
| Zachodniopomorskie   |   |  |                               |   |  |   | 3    |
| SUMA                 | 11  | 10   | 2                             | 7   | 7  | 2   | 39   |

Źródło: opracowanie własne.

Zagadnienie współpracy i budowania partnerstw jest też ważnym zagadnieniem w strategiach polityki społecznej. W ich przypadku można wskazać kilka kierunków interwencji:

- rozwój współpracy wewnątrzsektorowej w zakresie świadczenia usług społecznych,
- rozwój współpracy międzysektorowej w zakresie świadczenia usług społecznych, głównie z organizacjami pozarządowymi,
- promocja dialogu i partnerstwa,
- rozwój partycypacji społecznej, ze szczególnym uwzględnieniem konsultacji społecznych,
- wspieranie inicjatyw lokalnych,
- tworzenie powiązań sieciowych w dostarczaniu usług społecznych,
- wymiana informacji, wiedzy i doświadczeń z samorządami terytorialnymi, administracją rządową, innymi podmiotami,
- rozwój współpracy międzynarodowej w zakresie wymiany doświadczeń,
- rozwój współpracy międzynarodowej w zakresie tworzenia innowacyjnych rozwiązań w pomocy społecznej.

Strategia integracji społecznej województwa dolnośląskiego mocno akcentuje potrzebę wykorzystania mechanizmów współpracy, partnerstwa i sieci w celu osiągnięcia rozwoju w obszarze społecznym województwa. Zaprojektowała kilka kierunków interwencji w tym zakresie, z czego głównym wydaje się być budowanie partnerstwa publiczno-społecznego. Oznacza to rozwój współpracy z organizacjami pozarządowymi, która ma przyczynić się do doskonalenia systemu usług społecznych. Zakłada się rozwój powiązań sieciowych, forów wymiany doświadczeń, partnerskich programów i projektów ponadlokalnych, budowanie i rozwój sieci inicjatyw. Współpraca ma zatem nie tylko ograniczać się do zlecania zadań ale także wymiany doświadczeń i wiedzy. Współpraca tego typu ma być także prowadzona z jednostkami samorządu terytorialnego i administracją rządową, a także partnerami zagranicznymi. W strategii zaplanowano także pakiet działań związanych ze wzmocnieniem partycypacji obywatelskiej (promocja mechanizmów konsultacji publicznych i zasad „open government”, wzmocnienie instytucjonalnych form dialogu obywatelskiego, wspieranie inicjatyw lokalnych jako formy skutecznego rozwiązywania problemów lokalnych).



Strategia polityki społecznej województwa kujawsko-pomorskiego w obszarze współpracy zaplanowała optymalizację tych procesów w obszarze polityki społecznej. Chodzi o upowszechnianie współpracy międzysektorowej pomiędzy władzami samorządowymi, instytucjami rynku pracy, instytucjami pomocy społecznej, podmiotami ekonomii społecznej i pracodawcami. Zaplanowano umacnianie i rozwój kooperacji różnych podmiotów (szkoły, biblioteki, domy kultury, policja, prokuratura, organizacje pozarządowe) w sferze integracji społecznej oraz współpracy instytucji publicznych i niepublicznych w zakresie polityki społecznej regionu. Istotnym kierunkiem interwencji jest także rozwój współpracy wewnątrzsektorowej instytucji pomocy i integracji społecznej oraz publicznych służb zatrudnienia na rzecz rozwiązywania problemów społecznych. Ważnym obszarem współdziałania ma być wymiana doświadczeń i wiedzy w sferze regionalnej polityki społecznej, a także działalność badawcza i analityczna we współpracy z innymi podmiotami publicznymi i niepublicznymi. W strategii wyznaczono istotnego partnera współpracy, jakim są mieszkańcy. Współpraca z mieszkańcami ma rozwijać się w ramach procedur partycypacji społecznej i różnych form dialogu obywatelskiego (konsultacje, grupy robocze, przedsięwzięcia partnerskie).

Strategia województwa lubelskiego proponuje działania prowadzące do rozwoju i promocji współpracy zarówno wewnątrzsektorowej, międzysektorowej, jak i międzynarodowej. W ramach rozwijania współpracy wewnątrzsektorowej założono upowszechnianie i poprawę skuteczności metod współpracy publicznych służb zatrudnienia z instytucjami sektora pomocy społecznej, tj. ośrodkami pomocy społecznej i powiatowymi centrami pomocy rodzinie. Za głównego partnera współpracy międzysektorowej uznano organizacje pozarządowe, a także podmioty ekonomii społecznej. Planuje się szersze włączanie organizacji pozarządowych w realizację zadań z zakresu polityki społecznej oraz wzrost środków finansowych przeznaczanych na dotacje. Realizatorem zadań publicznych w sferze polityki społecznej mają być także w większym zakresie podmioty ekonomii społecznej, do czego powinno przyczynić się upowszechnianie klauzul społecznych. Strategia zakłada wspieranie tworzenia partnerstw lokalnych opartych na współpracy międzysektorowej. W ramach współpracy pozafinansowej z przedstawicielami tzw. trzeciego sektora strategia zakłada prowadzenie szerokich konsultacji dokumentów i działań, podejmowanie wspólnych inicjatyw z organizacjami pozarządowymi, powstawanie lokalnych rad działalności

pożytku publicznego, włączenie przedstawicieli NGO do różnego rodzaju rad konsultacyjnych i grup konsultacyjnych oraz zespołów opracowujących dokumenty programowe i strategiczne na poziomie gminy/powiatu/województwa. Rozwijaniu współpracy służyć ma odpowiednia infrastruktura, a w szczególności wypracowanie standardów współpracy, zwiększenie liczby uchwalanych przez samorządy wieloletnich programów współpracy z organizacjami pozarządowymi. Strategia podkreśla także potrzebę współpracy z mieszkańcami, poprzez nowoczesne formy aktywizacji obywatelskiej, np. budżet partycypacyjny, konsultacje społeczne drogą elektroniczną.

W strategii województwa lubuskiego kierunki rozwoju współpracy są podobne do wcześniej już omówionych. Zaplanowano współpracę międzysektorową pomiędzy pracodawcami, organizacjami pozarządowymi, podmiotami ekonomii społecznej oraz wszystkimi instytucjami działającymi na rzecz integracji zawodowej i społecznej osób niepełnosprawnych. Podkreślono ważną rolę organizacji pozarządowych jako współrealizatorów polityki społecznej w województwie. Drugim kierunkiem interwencji jest rozwój współpracy wewnątrzsektorowej między służbami zatrudnienia a instytucjami pomocy społecznej w zakresie wspierania osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. W proces formułowania polityki społecznej strategia włącza mechanizm konsultacji społecznych.

Łódzka strategia polityki społecznej w części postulatywnej w dużym zakresie zaplanowała wykorzystanie współpracy międzysektorowej, w szczególności z organizacjami pozarządowymi. Postrzegane są one jako istotny partner w procesie wypracowywania innowacyjnych rozwiązań. Przewiduje się także rozwój współpracy finansowej z organizacjami pozarządowymi z wykorzystaniem modelu współfinansowania przez samorząd województwa (w modelu 50/50 oznaczającym, że województwo przeznaczy środki w takiej samej wysokości jak gmina, która zabezpiecza je na realizację otwartego konkursu ofert – dotyczy gmin, które dotychczas nie zlecały zadań w obszarze polityki społecznej). Drugim kierunkiem współpracy jest współpraca wewnątrzsektorowa, np. w ramach sieci współpracy instytucjonalnej ze szkołami, czy też z Wojewódzkim Zespołem ds. Przeciwdziałania Handlowi Ludźmi. Położono także nacisk na rozwój partnerstw lokalnych zwłaszcza wykorzystanie partnerstw powiatowych urzędów pracy, ośrodków pomocy społecznej i organizacji pozarządowych. Zasygnalizowana została także współpraca z mediami i z zagranicznymi ośrodkami organizacyjnymi pomocy społecznej.

Na szczególną uwagę zasługuje opis współpracy międzysektorowej zawarty w łódzkiej strategii polityki społecznej we wspomnianej części dotyczącej systemu wsparcia polityki społecznej. Podkreślono w niej, że kluczowym elementem zapewniającym spójność polityki społecznej na poziomie regionalnym, a w szczególności lokalnym jest współpraca i koordynacja działań wszystkich podmiotów zaangażowanych w jej wdrażanie, zarówno publicznych, jak i pozarządowych, prywatnych czy osób pełniących funkcję liderów w lokalnych środowiskach oraz samych mieszkańców danego obszaru. Chodzi w tym wypadku o wdrożenie zasady pełnej partycypacji i współdecydowania, współdiagnozowania oraz współprojektowania działań z uwzględnieniem potrzeb i oczekiwań mieszkańców regionu, w tym także zbiorowości objętych w sposób szczególny oddziaływaniem instytucji pomocy społecznej. W szczególności wskazano działania: promowania pełnego uczestnictwa podmiotów publicznych, prywatnych i społecznych w budowaniu polityk, strategii i programów (lokalnych i regionalnych) oraz ich realizacji, z uwzględnieniem beneficjentów usług polityki społecznej – w szczególności dotyczy to współpracy z organizacjami pozarządowymi; budowania partnerstw międzysektorowych do realizacji celów wytyczanych przez strategie i programy w oparciu o kompetencje i potencjał partnerów; upowszechniania udziału wszystkich partnerów społecznych w diagnozowaniu kondycji i problemów społecznych w środowiskach lokalnych. Ponadto wskazano na wymiary współpracy podmiotowej pomiędzy: Powiatowymi Urzędami Pracy i Ośrodkami Pomocy Społecznej, Ośrodkami Pomocy Społecznej i Powiatowymi Centrami Pomocy Rodzinie, samorządami lokalnymi a organizacjami pozarządowymi zgodnie z wytycznymi Modelu współpracy administracji publicznej z organizacjami pozarządowymi, samorządami lokalnymi a podmiotami ekonomii społecznej, samorządami lokalnymi a samorządem regionalnym, instytucjami integracji społecznej a komórkami ds. obywatelskich i cudzoziemców w samorządach i urzędzie wojewódzkim, instytucjami integracji społecznej a komórkami ds. gospodarowania nieruchomościami w samorządach i urzędzie wojewódzkim. Drugim wyodrębnionym wymiarem współpracy jest zakres tematyczny. Zaproponowano w jego ramach formy współpracy takie jak zespoły interdyscyplinarne ds. wspierania rodziny (pracownik socjalny, asystent rodziny, koordynator pieczy zastępczej, szkoła lub inna placówka wychowawcza, kurator, policjant, lekarz, terapeuta uzależnień itd.), dla osób używających szkodliwych

substancji psychoaktywnych i osób uzależnionych, ds. reintegracji społecznej osób z zaburzeniami psychicznymi, ds. programów, standardów i rekomendacji, złożony z ekspertów, przedstawicieli urzędów, organizacji pozarządowych, itp. W związku z powyższym należy zdecydowanie wyróżnić strategię województwa łódzkiego spośród pozostałych strategii pod względem systemowego i wielowymiarowego ujęcia kwestii współpracy międzysektorowej.

Program Strategiczny Włączenie Społeczne województwa małopolskiego już w wizji rozwoju odwołuje się do postulatu współzarządzania zakładając, że zintegrowana polityka społeczna będzie koncentrować się na wszystkich aktorach życia społecznego w Małopolsce i czerpać z ich potencjału. W części postulatywnej jedynie zasygnalizowano potrzebę rozwoju współpracy międzysektorowej i działań interdyscyplinarnych, a także dialogu kluczowych podmiotów, w tym wspólnych inicjatyw jednostek pomocy społecznej i instytucji rynku pracy.

Strategia polityki społecznej województwa mazowieckiego w szerokim zakresie odwołuje się do zagadnienia współpracy. Postulowana jest współpraca wewnątrzsektorowa, m. in. między jednostkami organizacyjnymi pomocy społecznej a publicznymi służbami zatrudnienia, a także z administracją rządową. Założono promocję partnerskich działań podmiotów publicznych i niepublicznych. Również w przypadku tego województwa istotnym partnerem są organizacje pozarządowe. Współpraca z organizacjami pozarządowymi i podmiotami ekonomii społecznej służyć ma deinstytucjonalizacji usług.

Strategia w zakresie polityki społecznej województwa opolskiego, podobnie jak wyżej omówione programy, podejmuje zagadnienie współpracy i partnerstw w realizacji polityki społecznej w regionie. Ich rozwój przewidziano w odniesieniu do włączania społecznego i ekonomii społecznej. Wśród zaplanowanych działań znalazły się: utworzenie regionalnej platformy współpracy dla pracy – formy współpracy międzyorganizacyjnej w zakresie aktywizacji społecznej i zawodowej, tworzenie przyjaznej przestrzeni do zawierania lokalnych partnerstw na rzecz rozwoju ekonomii społecznej, poprawa mechanizmów współpracy międzyorganizacyjnej, czy też wprowadzanie zachęt do budowania partnerstw i przedsięwzięć współpracy przez samorządy w ramach lokalnych paktów na rzecz włączenia społecznego.

Strategia polityki społecznej województwa podlaskiego w niewielkim zakresie podejmuje kwestie współpracy. Jedynym celem jaki zaplanowano w strategii w tym

obszarze jest współdziałanie z instytucjami (współpraca wewnątrzsektorowa) i organizacjami pozarządowymi (współpraca międzysektorowa).

Strategia polityki społecznej województwa pomorskiego również uznaje współpracę za kluczowy czynnik budowy systemu polityki społecznej w województwie. W szczególności podkreślono znaczenie międzyinstytucjonalnej współpracy jednostek organizacyjnych pomocy społecznej z instytucjami rynku pracy, zdrowia, edukacji i kultury w celu większego integrowania działań. Drugim kierunkiem interwencji jest współpraca międzysektorowa, w szczególności z organizacjami pozarządowymi w zakresie realizacji zadań aktywizacji i integracji społecznej. Strategia stawia również na rozwój dialogu społecznego między wszystkimi partnerami zaangażowanymi w rozwój społeczno-gospodarczy regionu.

Kolejna strategia polityki społecznej województwa śląskiego postuluje wdrażanie oraz promocję standardów współpracy instytucji systemu polityki społecznej z organizacjami pozarządowymi. Planuje się nie tylko rozwijać taką współpracę, ale także opracowywać modelowe rozwiązania i promować znaczenie sektora pozarządowego w rozwiązywaniu lokalnych problemów.

Świętokrzyskie w strategii polityki społecznej uznało współpracę za ważny czynnik rozwoju systemu polityki społecznej. Z tego powodu zaplanowano szereg działań na rzecz rozwoju współpracy, jak i poprawy jej efektywności. Ma być ona rozszerzana pomiędzy instytucjami działającymi w obszarze pomocy i integracji społecznej (współpraca wewnątrzsektorowa), ale także z organizacjami pozarządowymi i przedsiębiorstwami społecznymi, czy sektorem prywatnym. Współpraca z organizacjami pozarządowymi ma przyczynić się do większego ich zaangażowania w realizację zadań publicznych, ale także tworzenia partnerstw lokalnych. Poprawie efektywności współpracy służyć mają szkolenia w tym zakresie.

W strategii polityki społecznej województwa warmińsko-mazurskiego potrzebę rozwijania współpracy wpisano we wszystkie obszary polityki społecznej realizowane w regionie. Współpraca ta ma mieć charakter międzysektorowy i będzie obejmować jednostki samorządu terytorialnego, podmioty z obszaru pomocy i integracji społecznej, edukacji, instytucje rynku pracy, podmioty sektora prywatnego, organizacje pozarządowe. Konfiguracja tych podmiotów dostosowana jest do obszaru polityki społecznej. Na plan pierwszy wysuwa się współpraca z organizacjami pozarządowymi. Są one traktowane jako ważny realizator zadań publicznych. Ponadto strategia zaleca

budowanie partnerstw i podejmowanie wspólnych działań przez organizacje pozarządowe i jednostki samorządu terytorialnego, mające na celu wzmacnianie lokalnego potencjału społecznego i przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu. Planuje się także rozwijać współpracę ze społecznościami lokalnymi i włączać mieszkańców w życie publiczne poprzez debaty, kawiarenki obywatelskie, szerokie konsultacje społeczne.

W misji strategii polityki społecznej województwa wielkopolskiego wpisano zasadę współuczestnictwa, podkreślając tym samym dążenie do rozwoju współpracy, partnerstw i włączania społecznego. W części postulatywnej odnaleźć można szereg zapisów stanowiących rozwinięcie owej zasady. Jednym z nich jest rozwijanie, wspieranie i promowanie współpracy międzysektorowej i wewnątrzregionalnej, w tym także budowanie partnerstw oraz sieci partnerów. W odpowiedzi na potrzebę koordynacji działań różnych podmiotów aktywnych w obszarze polityki społecznej, strategia proponuje ich synchronizację i podjęcie inicjatyw służących łączeniu oferowanych programów i usług. Często w strategii wymieniane są organizacje pozarządowe, jako partnerzy jednostek samorządu terytorialnego w różnych obszarach polityki społecznej, np. w projektowaniu i monitorowaniu działań na rzecz wyrównywania warunków i poziomu życia rodzin w województwie. Strategia akcentuje jeszcze jeden wymiar współpracy – z mieszkańcami regionu w ramach partycypacji społecznej i włączania młodych ludzi do ciał konsultacyjno-opiniotwórczych.

Jak wynika z powyższych rozważań i informacji zawartych w tabeli nr 38, problematyka współpracy jest podejmowana w analizowanych strategiach polityki społecznej w szerokim zakresie. Odwołując się do ujęcia współpracy w nurcie nowego zarządzania publicznego i współzarządzania należy stwierdzić, że strategie odnoszą się do obu, ale nieznacznie przeważa potrzeba kontraktowania zadań publicznych do sektora pozarządowego nad skłonnością do tworzenia partnerstw i sieci oraz pogłębianiem współpracy pozafinansowej z organizacjami pozarządowymi.

**Tabela 38.**

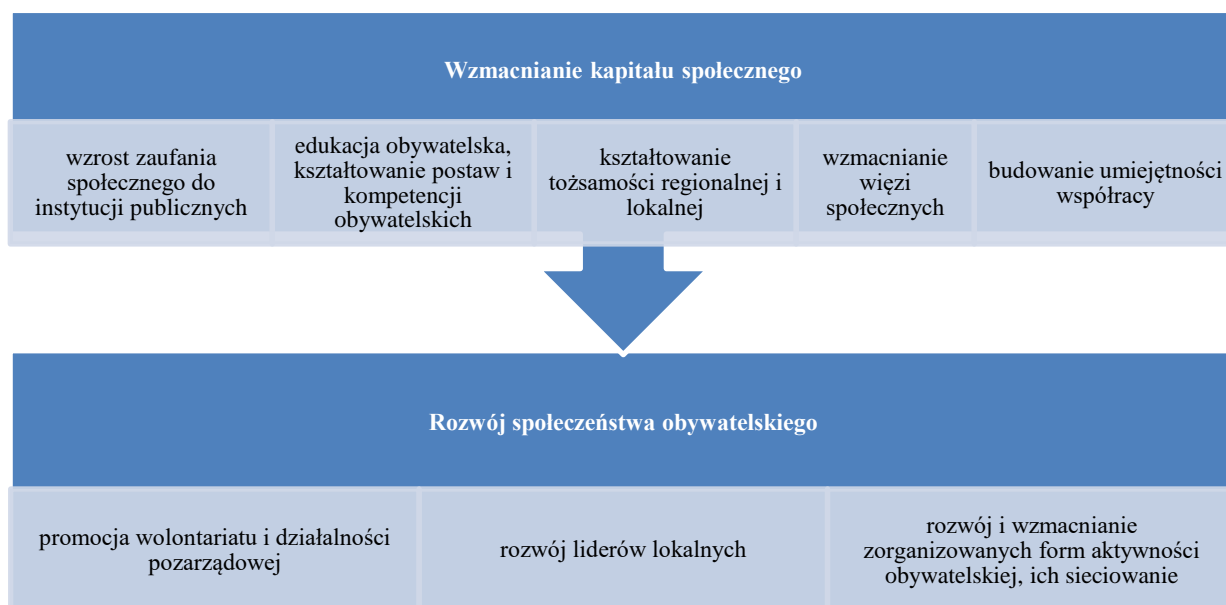
**Kierunki współpracy zaprogramowane w wojewódzkich strategiach polityki społecznej**

| Strategie województw | Rozwijanie partnerstw i sieci | Wymiana doświadczeń i wiedzy | Partycypacja społeczna i dialog obywatelski | Współpraca zagraniczna | Rozwój współpracy międzysektorowej | Współpraca z organizacjami pozarządowymi w zakresie zlecania zadań publicznych | Pozafinansowa współpraca z organizacjami pozarządowymi | Współpraca wewnątrzsektorowa | SUMA |
|----------------------|-------------------------------|------------------------------|---|------------------------|------------------------------------|--|--|------------------------------|------|
| Dolnośląskie         |                               |                              |   |                        |                                    |  |  |                              | 7    |
| Kujawsko-Pomorskie   |                               |                              |   |                        |                                    |  |  |                              | 5    |
| Lubelskie            |                               |                              |   |                        |                                    |  |  |                              | 7    |
| Lubuskie             |                               |                              |   |                        |                                    |  |  |                              | 3    |
| Łódzkie              |                               |                              |   |                        |                                    |  |  |                              | 8    |
| Małopolskie          |                               |                              |   |                        |                                    |  |  |                              | 2    |
| Mazowieckie          |                               |                              |   |                        |                                    |  |  |                              | 4    |
| Opolskie             |                               |                              |   |                        |                                    |  |  |                              | 3    |
| Podkarpackie         |                               |                              |   |                        |                                    |  |  |                              |      |
| Podlaskie            |                               |                              |   |                        |                                    |  |  |                              | 2    |
| Pomorskie            |                               |                              |   |                        |                                    |  |  |                              | 4    |
| Śląskie              |                               |                              |   |                        |                                    |  |  |                              | 2    |
| Świętokrzyskie       |                               |                              |   |                        |                                    |  |  |                              | 6    |
| Warmińsko-Mazurskie  |                               |                              |   |                        |                                    |  |  |                              | 6    |
| Wielkopolskie        |                               |                              |   |                        |                                    |  |  |                              | 7    |
| Zachodniopomorskie   |                               |                              |   |                        |                                    |  |  |                              |      |
| SUMA                 | 9                             | 5                            | 8   | 5                      | 14                                 | 9  | 5  | 11                           | 62   |

Źródło: opracowanie własne.

### 5.3.3. Kapitał społeczny (zaufanie), społeczeństwo obywatelskie

Istotnymi wątkami strategii rozwoju województw z punktu widzenia omawianego tematu są zagadnienia wzmocnienia kapitału społecznego oraz rozwijania społeczeństwa obywatelskiego. W części 1 niniejszej monografii podkreślono związki pomiędzy kapitałem społecznym a sprawnością zarządzania samorządowego. Z kolei kapitał społeczny jest czynnikiem determinującym rozwój społeczeństwa obywatelskiego, które oddziałuje na rozwój społeczno-gospodarczy regionu. Nie we wszystkich strategiach zostały uwzględnione oba zagadnienia, ponadto strategie akcentują różne ich wymiary. Z przeglądu zapisów części postulatycznych strategii rozwoju województw wynika kilka kierunków interwencji w celu rozwoju obu omawianych zjawisk (rysunek 15).



**Rysunek 15.**  
**Postulaty wzmocnienia kapitału społecznego i społeczeństwa obywatelskiego**  
**w świetle strategii rozwoju województw**

Źródło: opracowanie własne.

Rozwój społeczeństwa obywatelskiego postuluje strategia rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego, w której zaplanowano promocję wolontariatu i działalności pozarządowej. Podobnie województwo lubelskie w ramach promocji aktywnej integracji i postaw obywatelskich chce wspierać rozwój wolontariatu i liderów w zakresie polityki publicznej. Z kolei województwo mazowieckie w świetle zapisów strategii rozwoju uznało budowę społeczeństwa obywatelskiego za warunek kształtowania nowoczesnej gospodarki regionalnej.



W strategii rozwoju województwa lubuskiego zawarto cel dotyczący wzmocnienia potencjału kapitału społecznego oraz kształtowania tożsamości regionalnej. Wspierane będą w jego ramach działania prowadzące do zwiększenia świadomości znaczenia kapitału społecznego, rozwoju i wzmacniania zorganizowanych form aktywności obywatelskiej, czy na rzecz zwiększenia poziomu zaufania społecznego do instytucji publicznych.

Województwo łódzkie zaprogramowało cel operacyjny dotyczący wysokiego poziomu kapitału społecznego i rozwoju społeczeństwa obywatelskiego. Uznano, iż przyczyni się on do szybkiego rozwoju społeczno-gospodarczego oraz poprawy spójności społecznej regionu, a także znacząco wpłynie na wzrost jakości życia mieszkańców, a tym samym na wzrost atrakcyjności i konkurencyjności województwa. W ramach celów założono 2 kierunki działań: rozwój społeczności lokalnych i wzmacnianie tożsamości regionalnej. Rozwój społeczności lokalnych ma następować poprzez kształtowanie postaw proobywatelskich, stymulowanie rozwoju indywidualnej i korporacyjnej filantropii, wspieranie podnoszenia kompetencji liderów społecznych i animatorów działań społeczności lokalnych, aktywności osób starszych. Wsparcie rozwoju organizacji pozarządowych ma odbywać się m. in. poprzez promowanie wolontariatu, wzmocnienie podstaw samofinansowania organizacji pozarządowych i ich zaplecza materialnego, promocję usług świadczonych przez organizacje pozarządowe, wspieranie podnoszenia kompetencji pracowników organizacji pozarządowych. Zwrócono także uwagę na potrzebę budowania tożsamości regionalnej i lokalnej, rozwijania świadomości opartej o zróżnicowane doświadczenia historyczne i kulturowe.

Potrzebę wzmacniania kapitału społecznego odnajdziemy także w strategii rozwoju województwa małopolskiego. Uznano go za niezbędny warunek wysokiej aktywności publicznej mieszkańców. Z tego względu założono konieczność wzmacniania zaufania publicznego do instytucji samorządowych poprzez prowadzenie partnerskiego dialogu z równoprawnie traktowanymi instytucjami pozasamorządowymi oraz rozwój i pełniejsze wykorzystywanie instrumentów partycypacji społecznej. Czynnikiem sprzyjającym realizacji tych celów jest rosnące poczucie tożsamości lokalnej i regionalnej, potencjał i doświadczenie organizacji społecznych oraz aspiracje coraz lepiej wykształconych mieszkańców województwa. Problemem pozostaje jednak nadal niski poziom zaufania społecznego, skutkujący m.in. brakiem zdolności do stabilnego i szerokiego współdziałania.

Województwo opolskie podjęło w strategii rozwoju oba zagadnienia kapitału społecznego i społeczeństwa obywatelskiego. W odniesieniu do pierwszego zaplanowano rozwój zaufania publicznego, kompetencji i postaw obywatelskich. Wzmacnianiu społeczeństwa obywatelskiego służyć ma rozwój wolontariatu, inicjatyw obywatelskich, w tym współpracy pomiędzy organizacjami pozarządowymi a sektorem publicznym, czy kształtowanie i promocja społeczeństwa obywatelskiego.

W strategii województwa podkarpackiego zaplanowano działania prowadzące do rozwoju instytucji społeczeństwa obywatelskiego i pobudzania aktywności obywateli. W tym celu niezbędne jest kształtowanie kompetencji społecznych mieszkańców w tym do zrzeszania się, edukacja obywatelska, kształcenie liderów i animatorów społecznych. Działania te powinny przyczynić się do wzrostu uczestnictwa obywateli w życiu publicznym, zaangażowania ich w sprawy społeczne np. poprzez uczestnictwo w wolontariacie. Z kolei sektor pozarządowy jako zasadniczy przejaw społeczeństwa obywatelskiego wymaga wsparcia finansowego i instytucjonalnego (szkoleniowego, informacyjnego, doradczego) a także wzmocnienia współpracy poprzez sieciowanie, co powinno wyeliminować problem rozwarstwienia tego sektora, poprawy stabilności finansowej i organizacyjnej organizacji pozarządowych, wzmocnienia ich potencjału do realizacji zadań publicznych, kompetencji i profesjonalizacji.

Kapitał społeczny w strategii województwa podlaskiego został uznany za katalizator procesów rozwojowych. Z tego względu zaplanowano działania polegające na budowaniu zdrowych relacji społecznych, wzmacnianiu więzi społecznych w oparciu o wspólną tożsamość, wzmacnianiu kompetencji społecznych i obywatelskich mieszkańców regionu, dbaniu o dobro wspólne, budowaniu umiejętności współpracy, czy też zapewnieniu sprawnej komunikacji administracji z mieszkańcami. W konsekwencji mogą one prowadzić do poprawy sprawności zarządzania regionalnego i lokalnego. Zwrócono uwagę na potrzebę wykorzystania tradycji i wzorców kulturowych, jako podstawy do budowania więzi społecznych mieszkańców a z drugiej strony relacji współpracy, do podnoszenia konkurencyjności gospodarki regionalnej.

Podobne założenia przedstawia strategia rozwoju województwa pomorskiego, która w celu strategicznym Aktywni Mieszkańcy formułuje postulaty dotyczące aktywności mieszkańców oraz organizacji pozarządowych. Oczekuje się, że mieszkańcy będą współdziałać na rzecz rozwoju wspólnoty regionalnej i społeczności lokalnych, a także by byli aktywni jako uczestnicy życia kulturalnego, animatorzy kultury, obywatele,

sąsiedzi, członkowie organizacji pozarządowych lub nieformalnych sieci współpracy. Celem jest upowszechnienie postaw partycypacyjnych mieszkańców, większe ich uczestnictwo w wolontariacie, silniejsze poczucie więzi z regionem. Z kolei wobec organizacji pozarządowych sformułowano potrzebę podniesienia ich kompetencji m.in. w zakresie współpracy między sobą oraz z sektorem prywatnym, co wpłynie na podniesienie jakości usług publicznych, a w dłuższej perspektywie zadecyduje o skutecznym wykorzystaniu endogenicznych potencjałów regionu. Oczekuje się, że organizacje pozarządowe staną się silnymi partnerami w realizacji zadań publicznych.

Strategia rozwoju województwa świętokrzyskiego programuje działania zogniskowane na rozwój kapitału społecznego i organizacji pozarządowych. Zaplanowano stworzenie na poziomie regionalnym i lokalnym systemowych rozwiązań, wzmacniających więzi społeczne mieszkańców oraz umożliwiających likwidację barier dla społecznej i obywatelskiej aktywności mieszkańców. Z kolei w odniesieniu do organizacji pozarządowych planuje się ich wzmocnienie pod względem materialnym i organizacyjnym i rozwój całego sektora.

W przypadku województwa warmińsko-mazurskiego strategia rozwoju odnosi się do zagadnienia kapitału społecznego. Chodzi głównie o pobudzanie aktywności społecznej, kształtowanie postaw obywatelskich.

Działania na rzecz budowy kapitału społecznego zakłada także strategia rozwoju województwa wielkopolskiego. Postulowane kierunki interwencji obejmują wzmocnienie świadomości lokalnej i regionalnej, promocję i wsparcie form samoorganizacji społecznej, wsparcie edukacji obywatelskiej, promocję aktywności na rzecz społeczności lokalnej, oraz wzmocnienie wolontariatu. Rozwój społeczeństwa obywatelskiego ma zapewnić oprócz wzrostu kapitału społecznego także rozwój infrastruktury instytucji trzeciego sektora oraz wzmacnianie partnerskiej współpracy administracji z mieszkańcami.

Kolejna strategia rozwoju - województwa zachodniopomorskiego przewiduje aktywizację instytucji i społeczności regionu oraz realizację projektów na rzecz rozwoju demokracji lokalnej i społeczeństwa obywatelskiego. Planuje się także zwiększać udział społeczności w dostępie do informacji publicznej i podejmowaniu decyzji lokalnych i regionalnych a także działaniu organizacji pozarządowych. W budowaniu społeczeństwa obywatelskiego istotne znaczenie ma także rozwój samopomocy sąsiedzkiej i grup samopomocowych oraz wzmacnianie poczucia tożsamości społeczności regionu.

Tabela 39.

## Kierunki rozwoju kapitału społecznego i społeczeństwa obywatelskiego w świetle strategii rozwoju województw

| Strategie województw | Wzrost zaufania społecznego do instytucji publicznych | Edukacja obywatelska, kształtowanie postaw i kompetencji obywatelskich | Kształtowanie tożsamości regionalnej i lokalnej | Wzmacnianie więzi społecznych | Budowanie umiejętności współpracy | Promocja wolontariatu, filantropii i działalności pozarządowej | Rozwój kompetencji liderów lokalnych | Rozwój i wzmacnianie zorganizowanych form aktywności obywatelskiej, ich sieciowanie | SUMA |
|----------------------|---|--|---|-------------------------------|-----------------------------------|--|--------------------------------------|---|------|
| Dolnośląskie         |   |  |   |                               |                                   |  |                                      |   | 0    |
| Kujawsko-Pomorskie   |   |  |   |                               |                                   |  |                                      |   | 1    |
| Lubelskie            |   |  |   |                               |                                   |  |                                      |   | 2    |
| Lubuskie             |   |  |   |                               |                                   |  |                                      |   | 3    |
| Łódzkie              |   |  |   |                               |                                   |  |                                      |   | 5    |
| Małopolskie          |   |  |   |                               |                                   |  |                                      |   | 3    |
| Mazowieckie          |   |  |   |                               |                                   |  |                                      |   | 1    |
| Opolskie             |   |  |   |                               |                                   |  |                                      |   | 4    |
| Podkarpackie         |   |  |   |                               |                                   |  |                                      |   | 3    |
| Podlaskie            |   |  |   |                               |                                   |  |                                      |   | 4    |
| Pomorskie            |   |  |   |                               |                                   |  |                                      |   | 3    |
| Śląskie              |   |  |   |                               |                                   |  |                                      |   | 0    |
| Świętokrzyskie       |   |  |   |                               |                                   |  |                                      |   | 3    |
| Warmińsko-Mazurskie  |   |  |   |                               |                                   |  |                                      |   | 1    |
| Wielkopolskie        |   |  |   |                               |                                   |  |                                      |   | 4    |
| Zachodniopomorskie   |   |  |   |                               |                                   |  |                                      |   | 4    |
| SUMA                 | 3   | 11   | 6   | 4                             | 3                                 | 5  | 3                                    | 6   | 41   |

Źródło: opracowanie własne.

W wojewódzkich strategiach polityki społecznej problematyka rozwoju społeczeństwa obywatelskiego i budowy kapitału społecznego jest powszechna. Zaplanowano w nich następujące kierunki interwencji:

- wsparcie rozwoju organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw ekonomii społecznej poprzez rozwój systemu pomocy, budowę zaplecza społecznego, wzmocnienie stabilności finansowej i organizacyjnej, profesjonalizację kadr,
- kształtowanie postaw obywatelskich, społecznych, edukacja w tym zakresie,
- kształtowanie tożsamości regionalnej, lokalnej,
- rozwój samopomocy obywateli,
- aktywizacja mieszkańców,
- wzmocnienie więzi wspólnotowych,
- kształtowanie liderów lokalnych,
- promocja idei społeczeństwa obywatelskiego i wolontariatu.

W strategii województwa dolnośląskiego zaplanowano wsparcie rozwoju organizacji pozarządowych w zakresie systemu pomocy, rozwoju profesjonalnego personelu, bazy członkowskiej i wolontariuszy, a także wzmocnienia ich stabilności finansowej i organizacyjnej. Z kolei kapitał społeczny będzie budowany poprzez kształtowanie świadomości obywatelskiej, postaw społecznych i gospodarczych, tożsamości regionalnej, a także wzmacnianie więzi wspólnotowych i aktywności obywatelskiej mieszkańców regionu. Strategia postuluje aktywizację mieszkańców województwa poprzez rozwój sieci oparcia społecznego oraz ruchu samopomocy budowanych w oparciu o poczucie tożsamości lokalnej, animację środowisk lokalnych, pobudzanie potencjału wewnętrznego, rozwój ekonomii społecznej. W strategii podnoszona jest także kwestia jawności życia publicznego, której sprzyjać ma wspieranie działań ułatwiających obywatelom szeroki dostęp do rzetelnej informacji oraz porad obywatelskich (system informacji i poradnictwa).

Strategia województwa kujawsko-pomorskiego w ramach budowy kapitału społecznego i wzmacniania społeczeństwa obywatelskiego zaplanowała działania upowszechniające i wspierające podnoszenie kompetencji społecznych i obywatelskich, promujące aktywne postawy w różnych sferach życia oraz uczestnictwo w życiu społecznym, rozwój programów aktywności lokalnej a także promujące i wspierające działalność organizacji pozarządowych i wolontariat.. Ponadto odwołuje się do wartości takich jak otwartość i tolerancja.

Strategia w zakresie polityki społecznej województwa lubelskiego zaproponowała szereg działań ukierunkowanych na budowę kapitału społecznego mieszkańców regionu i rozwijanie społeczeństwa obywatelskiego. Jednym z kierunków działań jest aktywizacja społeczeństwa. W proces ten mają być zaangażowane organizacje pozarządowe w odniesieniu do osób bezrobotnych. Na terenach wiejskich oraz w zakresie tworzenia miejsc pracy (wioski i zagrody tematyczne) wspierane będą oddolne inicjatywy lokalne. Ciekawym działaniem jest włączanie obywateli i organizacji non - profit w promocję środowisk lokalnych. W ramach aktywizacji środowisk lokalnych zaplanowano także wspieranie procesu wyłaniania i kształcenia lokalnych liderów społecznych, wspieranie działań pobudzających tożsamość regionalną, edukację skierowaną do dzieci, młodzieży i dorosłych zwiększającą kompetencje w działalności społecznej i obywatelskiej. Drugim kierunkiem interwencji w ramach analizowanej strategii jest szerokie wsparcie dla organizacji pozarządowych i podmiotów ekonomii społecznej. Obejmuje ono: kształcenie oraz wzrost umiejętności organizacji pozarządowych w zakresie skutecznego aplikowania o środki finansowe i wykorzystania ich na rzecz integracji społecznej, profesjonalizacja kadr, promocja i wspieranie działań podejmowanych przez organizacje pozarządowe, wsparcie merytoryczne i finansowe, wsparcie infrastrukturalne, wzmacnianie ich potencjału. Również przedsiębiorstwa ekonomii społecznej zostaną objęte szerokim wsparciem w zakresie rozwijania kompetencji ich pracowników i kadry zarządzającej, poprawy jakości i rozwoju oferowanych przez nie usług, tworzenie sieci elastycznego i zindywidualizowanego wsparcia, podnoszenie jakości usług ośrodków wsparcia ekonomii społecznej, tworzenie inkubatorów przedsiębiorczości społecznej, działania promocyjne (konferencje, targi ekonomii społecznej, spotkania promocyjno – informacyjne, programy i filmy o przedsiębiorczości społecznej, budowanie marki PES), działania edukacyjne na rzecz rozwoju ekonomii społecznej, upowszechnianie dobrych praktyk i nowoczesnych form działania w zakresie ekonomii społecznej.

Lubuskie w strategii rozwoju polityki społecznej podejmuje problematykę budowania kapitału społecznego i rozwoju społeczeństwa obywatelskiego. W tym celu zaplanowano promocję idei społeczeństwa obywatelskiego, organizacji pozarządowych i wolontariatu, zwiększanie świadomości i partycypacji społeczności lokalnej w rozwoju ekonomii społecznej, rozwijanie dialogu obywatelskiego czy wspieranie inicjatyw lokalnych. Ciekawym działaniem jest promowanie modelu społeczeństwa

tolerancyjnego, edukacja społeczeństwa w tym zakresie, budowanie akceptacji dla zjawiska wielokulturowości. Ważnym kierunkiem interwencji na tym polu jest także wspieranie sektora pozarządowego i ekonomii społecznej poprzez m.in. rozwój sieci wsparcia.

Łódzka strategia polityki społecznej kompleksowo programuje działania w obszarze kapitału społecznego i społeczeństwa obywatelskiego. Podniesiono takie zagadnienia jak wsparcie wolontariatu, w tym wśród dzieci i młodzieży, czy osób starszych, promocja aktywności społecznej, kulturalnej i wolontaryjnej, wspieranie i promowanie udziału w obywatelskich, lokalnych inicjatywach organizowanych przez podmioty ze sfery publicznej i społecznej. Strategia zakłada wspieranie lokalnej samoorganizacji i aktywności obywatelskiej, a także grup samopomocowych ze szczególnym uwzględnieniem działań w wymiarze lokalnym. Interesującym działaniem jest wspieranie wykorzystywania nowoczesnych technologii w procesie koordynacji działań wolontariackich i obywatelskich. W ramach budowania postaw obywatelskich i popularyzowania idei partycypacji społecznej zaproponowano upowszechnianie przedstawicielstwa seniorów przy organach samorządu terytorialnego poprzez tworzenie rad seniorów, reprezentujących potrzeby osób starszych. Wsparciem objęty został także sektor ekonomii społecznej i przedsiębiorczości społecznej w zakresie: promowanie powstawania PES w regionie, mocniejszego zaangażowania JST w tworzenie PES, wspierania samodzielności finansowej PES, rozbudowy systemu wsparcia finansowego dla PES, czy promowania produktów oferowanych przez PES. Konieczne jest także włączenie się instytucji odpowiedzialnych za realizację polityki społecznej w regionie w działania na rzecz budowy tożsamości regionalnej jako skutecznego narzędzia budowy kapitału społecznego.

Program Strategiczny Wsparcie Społeczne województwa małopolskiego nie podejmuje problematyki rozwoju społeczeństwa obywatelskiego w sposób szeroki. Zaplanowano jedynie działanie polegające na wykorzystaniu narzędzi ekonomii społecznej w aktywizacji społeczno – zawodowej grup osób zagrożonych marginalizacją.

W strategii województwa mazowieckiego zaplanowano promocję i wsparcie sektora ekonomii społecznej. W strategii odnaleźć można także zapisy na rzecz aktywizacji i włączania społecznego.

W zakresie budowy społeczeństwa obywatelskiego i kapitału społecznego opolska strategia polityki społecznej zakłada tylko dwa kierunki działań. Pierwszym jest

zwiększenie zakresu stosowania metod aktywizacji społecznej i zawodowej osób i rodzin zagrożonych ubóstwem i wykluczeniem społecznym. Drugi z kolei związany jest z promocją i wsparciem ekonomii społecznej. Chodzi głównie o zwiększenie wiedzy i świadomości społecznej na temat roli i znaczenia ekonomii społecznej w rozwoju regionalnym, upowszechnianie dobrych praktyk i najlepszych rozwiązań w zakresie tworzenia i rozwoju podmiotów ekonomii społecznej, a także wypracowanie i wdrożenie sieci usług wsparcia ekonomii społecznej.

Analizowane zagadnienie jest także podnoszone w strategii polityki społecznej województwa podlaskiego, jednak w ograniczonym zakresie. W tym przypadku postawiono na stymulowanie i wspomaganie lokalnych inicjatyw, wspieranie działań organizacji pozarządowych oraz stworzenie warunków do dialogu międzykulturowego.

W strategii polityki społecznej województwa pomorskiego sformułowano postulaty rozwoju animacji środowiska, identyfikacji lokalnych liderów oraz wspierania wolontariatu. Ich efektem będzie skuteczne włączanie osób wykluczonych i zagrożonych społeczną ekskluzją.

W celu rozwijania społeczeństwa obywatelskiego w strategii polityki społecznej województwa śląskiego zaplanowano działania prowadzące do wzmacniania organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw społecznych. M. in. chodzi o wspieranie organizacji w pozyskiwaniu środków z funduszy europejskich. Założono promowanie i wspieranie działań na rzecz rozszerzania oferty usług świadczonych przez podmioty społeczne funkcjonujące w obszarze pomocy i integracji społecznej, w tym usług wysokospecjalistycznych.

Świętokrzyska strategia polityki społecznej w ramach rozwoju społeczeństwa obywatelskiego zaplanowała wzmacnianie organizacji pozarządowych poprzez rozwój profesjonalnego personelu i zaangażowania wolontariuszy. Ponadto zagwarantowany został tym podmiotom swobodny dostęp do nowych technologii i informacji.

Rozwojowi społeczeństwa obywatelskiego strategia polityki społecznej województwa warmińsko-mazurskiego poświęca jeden z celów strategicznych. Został on uszczegółowiony w ramach trzech celów operacyjnych. Pierwszy ukierunkowany jest na rozwój branżowy i terytorialny organizacji pozarządowych. W jego ramach zaplanowano wspieranie organizacji pozarządowych poprzez szkolenia i granty, wzrost ich umiejętności o skuteczne zabieganie o środki finansowe. Drugi z celów zakłada profesjonalizację organizacji pozarządowych, poprzez kursy i szkolenia, a także



wymianę wiedzy i doświadczeń w ramach federacji organizacji pozarządowych i innych typów zrzeszeń, czy promowanie modelowych rozwiązań i dobrych praktyk. Ostatni z celów ukierunkowany jest na aktywizację społeczności lokalnej. Oprócz wymienionych w poprzednim punkcie partycypacji społecznej i dialogu obywatelskiego w jego ramach zaplanowano tworzenie przez władze lokalne warunków dla aktywności oddolnej mieszkańców np. poprzez inicjatywy lokalne, fundusze sołectkie, fundusze lokalne itp., realizację i promocję programów i projektów budujących lokalną aktywność oraz wzmacniających lokalne więzi i postawy prospołeczne, w tym proekologiczne, a także organizowanie konkursów promujących postawy prospołeczne.

Wielkopolska strategia polityki społecznej dostrzega także potrzebę budowania społeczeństwa obywatelskiego. Skoncentrowano się na tworzeniu warunków i wspieraniu budowy instytucjonalnego potencjału dla rozwoju społeczeństwa obywatelskiego. Chodzi o mobilizowanie potencjału jednostkowego i zbiorowego oraz uwalnianie kreatywności służącej budowie zaufania między ludźmi, między obywatelami i państwem.

Syntetyczny wykaz kierunków interwencji w zakresie budowy kapitału społecznego i rozwoju społeczeństwa obywatelskiego zawartych w regionalnych strategiach polityki społecznej prezentuje tabela nr 40.

**Tabela 40.**

**Kierunki rozwoju kapitału społecznego i społeczeństwa obywatelskiego w świetle wojewódzkich strategii polityki społecznej**

| Strategie województw | Wsparcie rozwoju organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw ekonomii społecznej | Edukacja obywatelska, kształtowanie postaw i kompetencji obywatelskich | Kształtowanie tożsamości regionalnej i lokalnej | Wzmacnianie więzi społecznych | Rozwój samopomocy | Aktywizacja mieszkańców | Wspieranie inicjatyw lokalnych | Kształtowanie liderów lokalnych | Promocja idei społeczeństwa obywatelskiego i wolontariatu | SUMA |
|----------------------|--|--|---|-------------------------------|-------------------|-------------------------|--------------------------------|---------------------------------|---|------|
| Dolnośląskie         |  |  |   |                               |                   |                         |                                |                                 |   | 6    |
| Kujawsko-Pomorskie   |  |  |   |                               |                   |                         |                                |                                 |   | 3    |
| Lubelskie            |  |  |   |                               |                   |                         |                                |                                 |   | 6    |
| Lubuskie             |  |  |   |                               |                   |                         |                                |                                 |   | 4    |
| Łódzkie              |  |  |   |                               |                   |                         |                                |                                 |   | 6    |
| Małopolskie          |  |  |   |                               |                   |                         |                                |                                 |   | 1    |
| Mazowieckie          |  |  |   |                               |                   |                         |                                |                                 |   | 3    |
| Opolskie             |  |  |   |                               |                   |                         |                                |                                 |   | 3    |
| Podkarpackie         |  |  |   |                               |                   |                         |                                |                                 |   |      |
| Podlaskie            |  |  |   |                               |                   |                         |                                |                                 |   | 2    |
| Pomorskie            |  |  |   |                               |                   |                         |                                |                                 |   | 3    |
| Śląskie              |  |  |   |                               |                   |                         |                                |                                 |   | 2    |
| Świętokrzyskie       |  |  |   |                               |                   |                         |                                |                                 |   | 1    |
| Warmińsko-Mazurskie  |  |  |   |                               |                   |                         |                                |                                 |   | 5    |
| Wielkopolskie        |  |  |   |                               |                   |                         |                                |                                 |   | 3    |
| Zachodniopomorskie   |  |  |   |                               |                   |                         |                                |                                 |   |      |
| SUMA                 | 12   | 6  | 3   | 1                             | 2                 | 10                      | 5                              | 3                               | 6   | 45   |

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując powyższy przegląd zapisów strategii rozwoju województw w zakresie działań skierowanych na budowanie kapitału społecznego i rozwój społeczeństwa obywatelskiego należy zaznaczyć, że są one postrzegane przez decydentów jako ważne składowe kapitału terytorialnego. Ich wzmocnienie może przyczynić się do wygenerowania dodatkowego potencjału rozwojowego regionów. W większości strategii cele i zaprojektowane działania łączą oba zagadnienia ze sobą. Ale tylko w nielicznych bezpośrednio wskazywano na związki pomiędzy kapitałem społecznym a sprawnością zarządzania samorządowego. W 6 strategiach nie zaplanowano lub tylko wskazano jeden kierunek działań w analizowanym obszarze. Z kolei w strategiach województw opolskiego, podlaskiego, wielkopolskiego i zachodniopomorskiego zaprojektowano najwięcej kierunków interwencji.

Odmienne wygląda sytuacja w przypadku strategii polityki społecznej. W niemal wszystkich województwach zaplanowano działania na rzecz wsparcia sektora pozarządowego. Drugim równie istotnym postulatem, który wyłania się z analizy treści tych dokumentów jest aktywizacja mieszkańców. Województwa, które wyróżniają się spośród pozostałych pod względem różnorodności zaplanowanych działań, to dolnośląskie, lubelskie i łódzkie. Z kolei strategie województwa opolskiego i podlaskiego w mniejszym stopniu podejmują temat społeczeństwa obywatelskiego, być może z powodu tego, iż został on szczegółowo potraktowany w strategiach rozwoju województw.

## **Rozdział 6. Gotowość programowa wojewódzkiej administracji samorządowej do podnoszenia sprawności instytucjonalnej**

### **Konstrukcja wskaźnika - założenia metodologiczne**

Dla oceny zdolności samorządu wojewódzkiego do modernizowania własnej administracji samorządowej i podnoszenia potencjału do zarządzania rozwojem regionalnym skonstruowany został **wskaźnik programowej gotowości wojewódzkiej administracji samorządowej do poprawy jej sprawności instytucjonalnej**.

Konstrukcja wskaźnika oparta jest o określoną metodykę. Polega ona na ocenie zawartości poszczególnych elementów strategii (diagnozy, analizy swot, wizji i celu głównego, celów, wskaźników monitoringu) dokonanej w odniesieniu do zagadnienia sprawności instytucjonalnej administracji samorządowej. Wskaźnik uwzględnia oceny zarówno strategii rozwoju województw (SR) jak i regionalnych strategii polityki społecznej (SPS). Przyjęto następującą skalę ocen:

#### **A. diagnoza:**

- sprawność instytucjonalna administracji samorządowej w diagnozie omówiona dobrze - 2 pkt,
- sprawność instytucjonalna administracji samorządowej w diagnozie omówiona słabo - 1 pkt,
- brak zagadnienia sprawności instytucjonalnej administracji samorządowej - 0 pkt

#### **B. analiza SWOT:**

- jest odniesienie do zagadnienia sprawności instytucjonalnej administracji samorządowej – 1 pkt,
- brak odniesienia do zagadnienia sprawności instytucjonalnej administracji samorządowej – 0 pkt.

#### **C. hierarchia celów:**

- jest odniesienie do zagadnienia poprawy sprawności instytucjonalnej administracji samorządowej w celach na wszystkich poziomach – 2 pkt.,
- jest odniesienie do zagadnienia poprawy sprawności instytucjonalnej administracji samorządowej w celach na wybranych poziomach (brak spójnej ścieżki celów) – 1 pkt.,
- brak odniesienia do zagadnienia poprawy sprawności instytucjonalnej administracji samorządowej w celach – 0 pkt.

D. monitoring:

- są wskaźniki sprawności instytucjonalnej administracji samorządowej - 2 pkt.
- brak wskaźników sprawności instytucjonalnej administracji samorządowej - 0 pkt.

Punkty uzyskane w ocenie każdej części dokumentu sumowane są dla obu strategii, a następnie obliczana jest ogólna wartość wskaźnika według poniższego wzoru:

$$\begin{aligned} \text{Wskaźnik gotowości} & \\ \text{programowej wojewódzkiej} & \\ \text{administracji samorządowej} & \\ \text{do poprawy sprawności} & \\ \text{instytucjonalnej} & \\ = \text{Suma (A}_{SR}, \text{A}_{SPS}) + \text{Suma (B}_{SR}, \text{B}_{SPS}) + \text{Suma (C}_{SR}, \text{C}_{SPS}) & \\ + \text{Suma (D}_{SR}, \text{D}_{SPS}) & \end{aligned}$$

#### A. Ocena części diagnostycznych strategii rozwoju województw oraz wojewódzkich strategii polityki społecznej

Tabela 41.

Ocena zawartości diagnoz strategii rozwoju województw (A<sub>SR</sub>) i regionalnych strategii polityki społecznej (A<sub>SPS</sub>) w zakresie identyfikacji sprawności instytucjonalnej administracji samorządowej

| Województwo         | A <sub>SR</sub> | A <sub>SPS</sub> | SUMA |
|---------------------|-----------------|------------------|------|
| Dolnośląskie        | 1               | 2                | 3    |
| Kujawsko-pomorskie  | 0               | 1                | 1    |
| Lubelskie           | 1               | 1                | 2    |
| Lubuskie            | 2               | 0                | 2    |
| Łódzkie             | 2               | 0                | 2    |
| Małopolskie         | 2               | 1                | 3    |
| Mazowieckie         | 1               | 1                | 2    |
| Opolskie            | 0               | 2                | 2    |
| Podkarpackie        | 0               | 0                | 0    |
| Podlaskie           | 0               | 1                | 1    |
| Pomorskie           | 1               | 0                | 1    |
| Śląskie             | 1               | 1                | 2    |
| Świętokrzyskie      | 0               | 1                | 1    |
| Warmińsko-mazurskie | 2               | 1                | 3    |
| Wielkopolskie       | 0               | 2                | 2    |
| Zachodniopomorskie  | 1               | 0                | 1    |

Źródło: opracowanie własne.

**B. Ocena analiz SWOT zawartych w strategiach rozwoju województw oraz wojewódzkich strategiach polityki społecznej**

**Tabela 42.**

**Ocena zawartości analiz SWOT strategii rozwoju województw ( $B_{SR}$ ) i regionalnych strategii polityki społecznej ( $B_{SPS}$ ) pod kątem uwzględnienia sprawności instytucjonalnej administracji samorządowej**

| Województwo         | $B_{SR}$ | $B_{SPS}$ | SUMA |
|---------------------|----------|-----------|------|
| Dolnośląskie        | 1        | 1         | 2    |
| Kujawsko-pomorskie  | 0        | 1         | 1    |
| Lubelskie           | 0        | 1         | 1    |
| Lubuskie            | 1        | 1         | 2    |
| Łódzkie             | 1        | 1         | 2    |
| Małopolskie         | 0        | 1         | 1    |
| Mazowieckie         | 1        | 1         | 2    |
| Opolskie            | 1        | 1         | 2    |
| Podkarpackie        | 1        | 0         | 1    |
| Podlaskie           | 0        | 1         | 1    |
| Pomorskie           | 1        | 1         | 2    |
| Śląskie             | 1        | 1         | 2    |
| Świętokrzyskie      | 0        | 1         | 1    |
| Warmińsko-mazurskie | 1        | 1         | 2    |
| Wielkopolskie       | 0        | 1         | 1    |
| Zachodniopomorskie  | 0        | 0         | 0    |

Źródło: opracowanie własne.

**C. Ocena zakresu włączenia problematyki poprawy sprawności instytucjonalnej administracji samorządowej w częściach postulatycznych strategii rozwoju województw i wojewódzkich strategiach polityki społecznej**

**Tabela 43.**

**Obecność zagadnień poprawy sprawności instytucjonalnej administracji samorządowej na poszczególnych poziomach celów w strategiach rozwoju województw**

| Strategie województw | Cel strategiczny | Cele szczegółowe | Działania | $C_{SR1}$ |
|----------------------|------------------|------------------|-----------|-----------|
| Dolnośląskie         |                  |                  |           | 1         |
| Kujawsko-Pomorskie   |                  |                  |           | 2         |
| Lubelskie            |                  |                  |           | 0         |
| Lubuskie             |                  |                  |           | 2         |
| Łódzkie              |                  |                  |           | 1         |
| Małopolskie          |                  |                  |           | 2         |
| Mazowieckie          |                  |                  |           | 0         |
| Opolskie             |                  |                  |           | 1         |
| Podkarpackie         |                  |                  |           | 1         |
| Podlaskie            |                  |                  |           | 1         |
| Pomorskie            |                  |                  |           | 0         |
| Śląskie              |                  |                  |           | 2         |
| Świętokrzyskie       |                  |                  |           | 1         |
| Warmińsko-Mazurskie  |                  |                  |           | 1         |
| Wielkopolskie        |                  |                  |           | 2         |
| Zachodniopomorskie   |                  |                  |           | 1         |

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 44.**

**Obecność zagadnień poprawy sprawności instytucjonalnej administracji samorządowej na poszczególnych poziomach celów w strategiach polityki społecznej**

| Strategie województw | Cel strategiczny | Cele szczegółowe | Działania | C <sub>SPS1</sub> |
|----------------------|------------------|------------------|-----------|-------------------|
| Dolnośląskie         |                  |                  |           | 2                 |
| Kujawsko-Pomorskie   |                  |                  |           | 1                 |
| Lubelskie            |                  |                  |           | 1                 |
| Lubuskie             |                  |                  |           | 1                 |
| Łódzkie              |                  |                  |           | 1                 |
| Małopolskie          |                  |                  |           | 1                 |
| Mazowieckie          |                  |                  |           | 2                 |
| Opolskie             |                  |                  |           | 1                 |
| Podkarpackie         |                  |                  |           | 0                 |
| Podlaskie            |                  |                  |           | 1                 |
| Pomorskie            |                  |                  |           | 2                 |
| Śląskie              |                  |                  |           | 2                 |
| Świętokrzyskie       |                  |                  |           | 2                 |
| Warmińsko-Mazurskie  |                  |                  |           | 1                 |
| Wielkopolskie        |                  |                  |           | 1                 |
| Zachodniopomorskie   |                  |                  |           | 0                 |

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 45.**

**Ocena części postulatywnych strategii rozwoju województw (C<sub>SR</sub>) i regionalnych strategii polityki społecznej (C<sub>SPS</sub>) pod kątem odniesienia do zagadnienia poprawy sprawności instytucjonalnej administracji samorządowej**

| Województwo         | C <sub>SR</sub> | C <sub>SPS</sub> | SUMA |
|---------------------|-----------------|------------------|------|
| Dolnośląskie        | 1               | 2                | 3    |
| Kujawsko-pomorskie  | 2               | 1                | 3    |
| Lubelskie           | 0               | 1                | 1    |
| Lubuskie            | 2               | 1                | 3    |
| Łódzkie             | 1               | 1                | 2    |
| Małopolskie         | 2               | 1                | 3    |
| Mazowieckie         | 0               | 2                | 2    |
| Opolskie            | 1               | 1                | 2    |
| Podkarpackie        | 1               | 0                | 1    |
| Podlaskie           | 1               | 1                | 2    |
| Pomorskie           | 0               | 2                | 2    |
| Śląskie             | 2               | 2                | 4    |
| Świętokrzyskie      | 1               | 2                | 3    |
| Warmińsko-mazurskie | 1               | 1                | 2    |
| Wielkopolskie       | 2               | 1                | 3    |
| Zachodniopomorskie  | 1               | 0                | 1    |

Źródło: opracowanie własne.

**D. Ocena wskaźników monitoringu pod kątem uwzględniania zagadnienia sprawności instytucjonalnej administracji samorządowej województw**

**Tabela 46.**

**Ocena wskaźników monitoringu strategii rozwoju województw ( $D_{SR}$ ) i regionalnych strategii polityki społecznej ( $D_{SPS}$ ) pod kątem pomiaru poprawy sprawności instytucjonalnej administracji samorządowej**

| Województwo         | $D_{SR}$ | $D_{SPS}$ | SUMA |
|---------------------|----------|-----------|------|
| Dolnośląskie        | 0        | 2         | 2    |
| Kujawsko-pomorskie  | 0        | 2         | 2    |
| Lubelskie           | 0        | 0         | 0    |
| Lubuskie            | 0        | 2         | 2    |
| Łódzkie             | 2        | 0         | 2    |
| Małopolskie         | 0        | 2         | 2    |
| Mazowieckie         | 0        | 2         | 2    |
| Opolskie            | 0        | 0         | 0    |
| Podkarpackie        | 2        | 0         | 2    |
| Podlaskie           | 0        | 2         | 2    |
| Pomorskie           | 0        | 2         | 2    |
| Śląskie             | 0        | 2         | 2    |
| Świętokrzyskie      | 0        | 2         | 2    |
| Warmińsko-mazurskie | 2        | 0         | 2    |
| Wielkopolskie       | 0        | 0         | 0    |
| Zachodniopomorskie  | 0        | 0         | 0    |

Źródło: opracowanie własne.

**Wskaźnik gotowości programowej wojewódzkiej administracji samorządowej do poprawy sprawności instytucjonalnej**

**Tabela 47.**

**Wskaźnik gotowości programowej wojewódzkiej administracji samorządowej do poprawy sprawności instytucjonalnej**

| LP. | Województwo         | Suma ( $A_{SR}, A_{SPS}$ ) | Suma ( $B_{SR}, B_{SPS}$ ) | Suma ( $C_{SR}, C_{SPS}$ ) | Suma ( $D_{SR}, D_{SPS}$ ) | $W_{SI}$ |
|-----|---------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------|
| 1   | Dolnośląskie        | 3                          | 2                          | 3                          | 2                          | 10       |
| 2   | Śląskie             | 2                          | 2                          | 4                          | 2                          | 10       |
| 3   | Lubuskie            | 2                          | 2                          | 3                          | 2                          | 9        |
| 4   | Małopolskie         | 3                          | 1                          | 3                          | 2                          | 9        |
| 5   | Warmińsko-mazurskie | 3                          | 2                          | 2                          | 2                          | 9        |
| 6   | Łódzkie             | 2                          | 2                          | 2                          | 2                          | 8        |
| 7   | Mazowieckie         | 2                          | 2                          | 2                          | 2                          | 8        |
| 8   | Kujawsko-pomorskie  | 1                          | 1                          | 3                          | 2                          | 7        |
| 9   | Pomorskie           | 1                          | 2                          | 2                          | 2                          | 7        |
| 10  | Świętokrzyskie      | 1                          | 1                          | 3                          | 2                          | 7        |
| 11  | Opolskie            | 2                          | 2                          | 2                          | 0                          | 6        |
| 12  | Podlaskie           | 1                          | 1                          | 2                          | 2                          | 6        |
| 13  | Wielkopolskie       | 2                          | 1                          | 3                          | 0                          | 6        |
| 14  | Lubelskie           | 2                          | 1                          | 1                          | 0                          | 4        |
| 15  | Podkarpackie        | 0                          | 1                          | 1                          | 2                          | 4        |
| 16  | Zachodniopomorskie  | 1                          | 0                          | 1                          | 0                          | 2        |

Źródło: opracowanie własne.



Wskaźnik gotowości programowej wojewódzkiej administracji samorządowej do poprawy sprawności instytucjonalnej, wyliczony na podstawie przyjętej metodyki, przyjmuje wartości od 2 do 10, przy maksymalnie możliwym poziomie 14 pkt. Na podstawie średniej oraz odchylenia standardowego wyznaczone zostały cztery skupiska województw. Pierwsze, o najwyższej wartości wskaźnika, tworzą województwa dolnośląskie i śląskie (wskaźnik powyżej 9,29). Strategie tych województw (strategia rozwoju oraz polityki społecznej) w największym zakresie uwzględniają zagadnienie poprawy sprawności instytucjonalnej we wszystkich elementach składowych obu planów. Drugą grupę, o wskaźniku z przedziału od 7,01 do 9,28, tworzą cztery województwa: lubuskie, małopolskie, warmińsko-mazurskie, łódzkie, mazowieckie. Charakteryzuje je wysoka gotowość programowa do usprawniania swojej administracji. Trzecia, najliczniejsza grupa, wyznaczona w oparciu o wysokość wskaźnika kształtującego się w przedziale od 4,71 do 7, obejmuje województwa: kujawsko-pomorskie, pomorskie, świętokrzyskie, opolskie, podlaskie, wielkopolskie. Wykazują one przeciętny poziom gotowości do poprawy sprawności działania swojej administracji. Do ostatniej grupy, o wskaźniku poniżej 4,70, zaliczają się trzy regiony: lubelskie, podkarpackie i zachodniopomorskie. Charakteryzuje je najniższa gotowość programowa do usprawniania swojej administracji.

## Podsumowanie

Problematyka naszej książki dotyczy ważnych elementów życia publicznego. Staraliśmy się dostarczyć Czytelnikom rzetelnej wiedzy z zakresu istotnych i aktualnych kierunków usprawniania administracji samorządowej, szczególnie procedur i mechanizmów poprawy funkcjonowania jej instytucji. Przyjęliśmy tutaj założenie o istnieniu związku pomiędzy sprawnością instytucjonalną, a sukcesem lub porażką polityki rozwoju prowadzonej przez samorządy terytorialne. Z tego powodu istotną część rozważań teoretycznych poświęciliśmy (obok wyjaśniania założeń i mechanizmów zarządzania publicznego) procesom rozwoju zachodzącego w skali terytorialnej. Również w warstwie empirycznej staramy się podkreślić prorozwojowy charakter działań na rzecz poprawy sprawności instytucji publicznych. Celowo odnosimy się także do niektórych uwarunkowań tej sprawności. Chodzi tutaj zwłaszcza o pojęcia kapitału społecznego i kultury organizacyjnej instytucji publicznych. Dokonane przez nas analizy wykazały ogromne zainteresowanie włodarzy kwestią wzmacniania kapitału społecznego w regionach. Jednak brakuje jakichkolwiek diagnoz, analiz i planów w zakresie kształtowania kultury organizacyjnej urzędów samorządowych. Generalnie, w analizowanych dokumentach rzadko łączy się kwestie jakości, sprawności oraz modelu zarządzania instytucjami publicznymi z uwarunkowaniami rozwoju terytorialnego.

Celem głównym jaki postawiliśmy dla empirycznej części książki jest identyfikacja i ocena działań na rzecz wzmocnienia sprawności instytucjonalnej urzędów administracji samorządowej w Polsce, zaprogramowanych w dokumentach strategicznych na poziomie centralnym (wybrane ministerstwa) i regionalnym (województwa samorządowe). Założyliśmy tutaj, że strategie i programy publiczne przyjęte do realizacji przez władze rządowe i samorządowe stanowią wyraz projektowanej i wdrażanej przez nie polityki publicznej. Z kolei zaprojektowane w dokumentach cele i działania wskazują sposób realizacji tej polityki.

Prace nad naszą książką trwały bardzo długo, bowiem wyznaczyliśmy sobie liczne cele szczegółowe, tak aby możliwe głęboko przeanalizować deklarowaną w strategiach politykę wobec sprawności instytucjonalnej. Przede wszystkim zidentyfikowaliśmy kompletny pakiet strategii opracowywanych na poszczególnych poziomach zarządzania publicznego w Polsce. Ustaliśmy sposób ich opracowania, koncentrując się zwłaszcza na formach

i zakresie partycypacji społecznej w procedurach planistycznych i wykonawczych oraz na identyfikacji interesariuszy zarządzania strategicznego rozwojem regionów. Ponieważ naszą intencją nie była wyłącznie próba identyfikacji programowanych działań na rzecz poprawy sprawności instytucjonalnej, głęboko przeanalizowałyśmy zapisy diagnoz strategicznych, poszukując w nich odniesień do interesującej nas problematyki, zwłaszcza uwarunkowań i charakterystyk procesu zarządzania publicznego i funkcjonowania urzędów publicznych. Z kolei analiza postulatywnych (programowych) części strategii zorientowana była na identyfikację i ocenę zaprojektowanych działań na rzecz usprawnienia procesu zarządzania publicznego, szczególnie w aspekcie rozwiązań proefektywnościowych, proinnowacyjnych i skoncentrowanych na zwiększeniu udziału obywateli w życiu publicznym. Aby choć częściowo ocenić prawdopodobieństwo wdrażania zaplanowanych rozwiązań, analizą objęłyśmy także implementacyjne części strategii. Chodziło przede wszystkim o określone w nich procedury monitorowania i ewaluacji działań na rzecz usprawnienia procesu zarządzania publicznego oraz analizę wskaźników monitorowania sprawności.

Z przeprowadzonych badań wynika, że strategie rozwoju województw są opracowywane zarówno w trybie konsultacyjnym, jak i przy zaangażowaniu eksperckim. Konsultacje społeczne projektów strategii rozwoju województw odbywały się we wszystkich województwach. Z kolei konsultacje społeczne projektów strategii w zakresie polityki społecznej przebiegały z reguły w formie pośredniej. Ich zakres był zdecydowanie mniejszy niż w przypadku konsultacji strategii rozwoju województw.

Analiza treści strategii rozwoju regionalnego pozwoliła zidentyfikować sposób uwzględnienia kwestii jakości zarządzania samorządowego i sprawności działania administracji samorządowej w ich częściach diagnostycznych oraz w analizach SWOT. W diagnozach i analizach strategicznych dominowały następujące wątki związane ze sprawnością instytucjonalną:

- współpraca wewnątrz- i międzysektorowa administracji samorządowej, w tym współpraca zagraniczna jako mechanizm współzarządzania i sieciowania;
- włączanie społeczne, partycypacja społeczna – jako przejaw współzarządzania i responsywności władz i administracji samorządowej;
- dostępność usług publicznych, w szczególności e-usług publicznych stanowiąca realizację postulatów nowego zarządzania publicznego;

- sprawność działania administracji samorządowej, w tym w kontekście pozyskiwania środków europejskich oraz potencjału do zarządzania rozwojem – znajdująca uzasadnienie w koncepcji nowego zarządzania publicznego;
- poziom kapitału społecznego, dotyczący liczby i aktywności organizacji pozarządowych jako podmiotów włączanych w realizację zadań publicznych i będących wyrazem samoorganizacji społecznej oraz frekwencji wyborczej postrzeganej jako wskaźnik zaufania obywatelskiego.

Niestety, prowadzone przez nas badanie wykazało jednoznacznie, iż samorząd wojewódzki nie diagnozuje jakości zarządzania samorządowego i sprawności instytucjonalnej jst. Największa uwaga skoncentrowana jest na kapitale społecznym wspólnot samorządowych, aktywności organizacji pozarządowych, a jedynie w ograniczonym zakresie na wewnętrznym potencjale do zarządzania rozwojem regionalnym. Co istotne, brak jest jakichkolwiek prób pomiaru takiej sprawności/jakości zarządzania.

Z przeprowadzonych analiz wynika, że kwestie jakości zarządzania samorządowego lub sprawności instytucjonalnej są przedmiotem diagnoz w strategiach polityki społecznej, ale także w niepełnym zakresie – dotyczą jedynie zasobów kadrowych i liczby jednostek organizacyjnych. Największa uwaga skoncentrowana jest (podobnie jak w przypadku strategii rozwoju) na aspekcie współpracy. Chodzi tutaj zwłaszcza o potencjał organizacji pozarządowych i podmiotów ekonomii społecznej. Wewnętrzny potencjał instytucjonalny do kierowania rozwojem społecznym regionu ograniczono w zasadzie do analizy kompetencji kadr służb pomocy i integracji społecznej. W strategiach polityki społecznej również brak jest jakichkolwiek prób pomiaru jakości zarządzania publicznego oraz wskaźników monitoringu.

Z analizy zaprogramowanych w strategiach rozwoju województw celów i działań, wyłaniają się następujące obszary interwencji regionalnych władz samorządowych w zakresie poprawy sprawności zarządzania i rozwoju potencjału instytucjonalnego administracji samorządowej:

- zarządzanie zasobami ludzkimi, profesjonalizacja kadr, w tym zarządzanie wiedzą, w szczególności jej przepływ i gromadzenie (bazy dobrych praktyk na temat samorządowego zarządzania publicznego),
- doskonalenie procesów zarządzania, głównie poprzez wdrażanie systemów zarządzania jakością,

- budowanie zdolności do działań proinnowacyjnych,
- cyfryzacja urzędów, rozwój e-usług publicznych,
- wzrost jakości i dostępności do usług publicznych,
- koordynacja i integracja systemu zarządzania strategicznego w regionie, w tym systemu monitoringu rozwoju regionalnego, w układzie pionowym (multilevel governance) a także w układzie poziomym (planowanie zintegrowane),
- współpraca i partnerstwo w realizacji zadań publicznych.

Najczęściej programowanym obszarem usprawnień jest cyfryzacja urzędów i rozszerzanie oferty e-usług publicznych. Wynika to z popularyzacji koncepcji społeczeństwa informacyjnego i dążenia do cyfryzacji administracji. Kolejnym istotnym kierunkiem zmian jest rozwój procesów koordynacji i integracji systemu zarządzania strategicznego w województwie. Trzecim typem działań zaplanowanych w strategiach jest usprawnianie zarządzania poprzez wdrażanie systemów zarządzania jakością. Dopiero na czwartym miejscu pod względem częstości programowania znalazła się profesjonalizacja kadr administracji samorządowej. Zdecydowanie mniejsze znaczenie dla władz regionalnych ma zagadnienie poprawy jakości i dostępności usług publicznych. Warto podkreślić, że rozwój uwarunkowań rozwoju instytucjonalnego (współpracy, partnerstw i kapitału społecznego) są częściej przedmiotem planowania niż sam rozwój instytucjonalny. Najwięcej kierunków działań w zakresie poprawy sprawności instytucjonalnej zaplanowano w strategii województwa wielkopolskiego, a następnie lubuskiego, łódzkiego i warmińsko-mazurskiego. Aż cztery województwa nie zaplanowały w tym zakresie żadnych celów i działań.

Z kolei analiza zapisów wojewódzkich strategii polityki społecznej wskazuje na następujące kierunki:

- rozwój usług społecznych, zarówno pod względem dostępności jak i ich jakości,
- standaryzacja usług,
- działania diagnostyczne, monitorowanie problemów, zjawisk, potrzeb, dostępności i jakości usług społecznych,
- doskonalenie kompetencji i umiejętności pracowników,
- rozwój i wspieranie innowacyjnych, nowatorskich rozwiązań, w tym w wyniku współpracy międzyorganizacyjnej i międzysektorowej,
- gromadzenie, upowszechnianie i dzielenie się wiedzą,
- doskonalenie i integracja planów strategicznych w obszarze polityki społecznej,

- wdrażanie nowoczesnych technik informacyjno-komunikacyjnych.

Strategie polityki społecznej kładą nacisk na nieco inne przejawy usprawniania administracji. Głównym i najczęściej pojawiającym się kierunkiem interwencji jest doskonalenie kadr a także rozwijanie procedur diagnozowania i systemów monitorowania zjawisk, procesów i problemów społecznych. Równie ważny okazał się być rozwój oferowanych usług. Strategie dostrzegają potrzebę wdrażania innowacyjnych rozwiązań a także dzielenia się wiedzą. Na podstawie liczby zaplanowanych kierunków interwencji w analizowanym obszarze można wskazać aż 6 wyróżniających się województw.

Niestety zidentyfikowane powyżej kierunki działań rzadko skoordynowane są z częścią diagnostyczną i implementacyjną strategii. Oznacza to w efekcie brak diagnozy ich uwarunkowań oraz brak wskaźników monitorowania przebiegu i efektów ich wdrażania. Powyższa lista oddziaływań zdaje się być szeroka, jednak należy w tym miejscu podkreślić, że nie jest to wyraz kompleksowej i spójnej polityki rozwoju sprawności instytucjonalnej administracji samorządowej. Wskazane działania są rozproszone w wielu strategiach, jedynie sporadycznie doskonalenie działania administracji samorządowej jest wskazywane jako jeden z celów strategicznych. Z tego powodu brak jest zintegrowanej i kompleksowej ścieżki celów w interesującym nas obszarze. Podsumowując wyniki analiz postulatywnych części obu rodzajów strategii można sformułować wniosek o braku kompleksowego podejścia do programowania celów i działań w obszarze podnoszenia sprawności zarządzania publicznego w województwach.

Przeprowadzone analizy pozwoliły dokonać oceny gotowości programowej wojewódzkiej administracji samorządowej do poprawy sprawności instytucjonalnej. Wyliczony został w tym celu autorski wskaźnik poddający ocenie stopień uwzględnienia analizowanej problematyki w poszczególnych składowych strategiach, tj. w częściach diagnostycznych, analizie strategicznej, części postulatywnej oraz wskaźnikach monitoringu. Przyjął on najwyższe wartości na poziomie 10 pkt. na 14 możliwych. Oznacza to, że żadne z województw nie uwzględniło w zapisach strategii problematyki sprawności instytucjonalnej w sposób kompleksowy. Ponadto aż sześć województw nie osiągnęło połowy z maksymalnej liczby punktów. Dane te potwierdzają sformułowany już wniosek o braku systemowego i spójnego podejścia do kwestii programowania sprawności instytucjonalnej.

## LITERATURA

Acemoglu D., S. Johnson, J. Robinson, *Reversal of the Fortune: Geography, and Institutions in the Making of the Modern World Income Distribution*, Quarterly Journal of Economics, No 177, 2002.

Acemoglu D., S. Johnson, J. Robinson, *Institutions as the Fundamental Cause of Long-Run Growth*, Handbook of Economic Growth, No 1, 2005.

*Analiza instytucjonalna gminy z oceną realizacji standardów kontroli zarządczej. Metoda Rozwoju Instytucjonalnego*, red. J. Bober, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, [http://pri.msap.pl/doki/publ/SWPZ\\_AIG\\_2015.pdf](http://pri.msap.pl/doki/publ/SWPZ_AIG_2015.pdf).

Antony J., Fryer K., Ogden S., Performance management in the public sector, International Journal of Public Sector Management, Vol. 22 No. 6, 2009.

Bagdziński L., *Lokalna polityka gospodarcza (w okresie transformacji systemowej)*, Wydawnictwo Uniwersytetu M. Kopernika w Toruniu, Toruń 1994.

Barkdoll G.L., *Individual Personality and Organizational Culture or „Let's Change This Place so I Feel More Comfortable”*, Southern Public Administration Education Foundation INC (SPAEF), Public Administration and Management: „An Interactive Journal”, Vol. 3, No 3, 1998, [web.archive.org/web/19991112232859/http://www.pamij.com/barkdoll.html](http://web.archive.org/web/19991112232859/http://www.pamij.com/barkdoll.html).

Bendell T., Boulter L., *Benchmarking. Jak uzyskać przewagę nad konkurencją*, Biblioteka Menedżera, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.

Białek J., Dzierzgwa R., Mackiewicz M., Perzanowska-Przychodzka E., Przybylska L., Siłuszek A., Więckowska E., *Raport Polska 2011. Gospodarka-Społeczeństwo-Regiony*. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, 2010.

Blair R., *Public Participation and Community Development: the Role of Strategic Planning*, PAQ Spring 2004.

Blakely E., *Planning local economic development: Theory and practice*, Sage Publications, London, 1994.

Bokajło W., *Amerykańskie korzenie kapitału społecznego*, (w:) M. Klimowicz, W. Bokajło (red.) *Kapitał społeczny. Interpretacje, impresje, operacjonalizacja*, DeDeWu, Warszawa 2010.

Bovaird T., Gregg G., Van Ryzin L., Loeffler E., Parrado S., *Activating Citizens to Participate in Collective Co-Production of Public Services*, *Journal of Social Policy*, Vol. 44, 2015.

Brandenburg H., *Zarządzanie lokalnymi projektami rozwojowymi*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002.

Brol R., *Kapitał społeczny w gospodarce lokalnej*, (w:) Brol R. (red) *Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 3, Wrocław 2008.

Brol R., *Zarządzanie rozwojem lokalnym – studium przypadków*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 1998.

Bruszt L., *Wielopoziomowe zarządzanie – warianty wschodnie. Wyłaniające się wzorce zarządzania rozwojem regionalnym w nowych państwach członkowskich*, *Zarządzanie publiczne*, nr 1(3), 2008.

Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

Chotray V., Stoker G. (2009), *Governance Theory and Practice A Cross-Disciplinary Approach*, Palgrave Macmillan, Basingstoke-New York, 2009.

*Citizens as Partners. OECD Handbook on Information, Consultation and Public Participation in Policy-Making*, Governance, OECD Publishing 2001.

Coffe H., Geys B., *Institutional Performance and Social Capital: An Application to the Local Government Level*, *Journal of Urban Affairs*, Vol. 27(5), 2006.

*Cohesion Policy Support For Local Development: Best Practice And Future Policy Options*  
[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/archive/consultation/terco/cp\\_support\\_local\\_dev\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/archive/consultation/terco/cp_support_local_dev_en.pdf).

Cooper L., Knight B., Blackmore S., *Social Capital in Croatia*, Crane House, Newcastle Centris UK 2005.



Cusack T.R., *Social capital, institutional structures, and democratic performance: A comparative study of German local governments*, European Journal of Political Research, Vol. 35, 1995,.

Długosz D., Wygnański J., *Obywatele współdecydują. Przewodnik po partycypacji społecznej*, Warszawa 2005.

Domański T., *Planowanie i programowanie rozwoju kontekście reformy ustrojowej państwa*. (w:) Planowanie i programowanie rozwoju w świetle reformy ustrojowej państwa., Zarząd Miasta Zgierza. Agencja Rozwoju Komunalnego, Zgierz, 1998.

*Doskonalenie Organizacji Publicznych Poprzez Samoocenę. CAF 2013.*  
<http://administracja.mswia.gov.pl/download/58/19266/CAF2013Podrecznik.pdf>.

Dziemianowicz W., *Pasywność samorządów lokalnych – problem realny*, [w:] P. Swianiewicz (red.), W. Dziemianowicz, Gmina pasywna, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, Seria: Studia, t. 117, Warszawa 2007.

Easterly W., *Growth implosions, debt explosions, and my Aunt Marilyn : do growth slowdowns cause public debt crises?*, Policy Research Working Paper Series, Vol. 2531, The World Bank 2001.

Easterly W., R. Levine, D. Roodman, *New Data, New Doubts: Revisiting*, [w:] *Aid, Policies, and Growth*, Working Papers 26, Center for Global Development 2003.

ESPON SS-LR 2010, Spatial Perspectives at Nuts-3 Level. ESPON & Politecnico di Milano.

Frączkiewicz-Wronka A., *Regionalny wymiar strategicznego myślenia i działania*. (w:) M.Grewiński, A. Karwacki (red.), *Strategie w polityce społecznej*, Warszawa: Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej, 2009.

Frączkiewicz-Wronka A., *Zarządzanie publiczne, światło w tunelu czy następna ściana dla sektora publicznego* [w:] *Refleksje społeczne-gospodarcze*, Zeszyty Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, nr 11 (1), 2008.

Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Warszawa: PWN, 1997.

Gadomska K., Platonoff A. L., Sysko-Romańczuk S., *Relacje między kulturą organizacyjną a strukturą organizacyjną w świetle badań szczecińskich przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji, nr 6, 2005.

Gawroński H., *Zarządzanie strategiczne w samorządach lokalnych*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.

Ginsbert – Gebert A., *Polityka komunalna*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1984.

Gorzelać G., Jałowicki B., *Koniunktura gospodarcza i mobilizacja społeczna w gminach*, Warszawa: Wyd. EUROREG, Uniwersytet Warszawski 1998.

Gorzelać G., *Rozwój regionalny Polski w warunkach kryzysu i reformy*, Uniwersytet Warszawski, Rozwój Regionalny Rozwój Lokalny, nr 14, Warszawa 1989.

Gorzelać G., *Strategia i instrumenty rozwoju regionalnego*, Gmina, przedsiębiorczość, promocja, Uniwersytet Warszawski, Europejski Instytut Rozwoju Regionalnego i Lokalnego, Warszawa 1992.

Gow J. I., Dufour C., *Is the New Public Management a paradigm? Does it matter?*, International Review of Administrative Sciences, 2000.

Hall R., C. Jones, *Why Do Some Countries Produce So Much More Output per Worker Than Others?*, Quarterly Journal of Economics, Vol. 114, 1999.

Hausner J., *Zarządzanie publiczne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008.

Heffner K., *Strategie rozwoju lokalnego i regionalnego*, (w:) Gospodarka regionalna i lokalna, red. Z. Strzelecki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

[http://www.mir.gov.pl/aktualnosci/polityka\\_rozwoju/Documents/raport\\_podsumowanie\\_undp\\_2012\\_www.pdf](http://www.mir.gov.pl/aktualnosci/polityka_rozwoju/Documents/raport_podsumowanie_undp_2012_www.pdf).

<https://www.mr.gov.pl/strony/strategia-na-rzecz-odpowiedzialnego-rozwoju/informacje-o-strategii/>

Inglehart R., *Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies*, Princeton University Press, New York, 1997.

Jałowicki B., *Lokalizm a rozwój (szkic z socjologii układów lokalnych)*, (w:) Problemy rozwoju regionalnego i lokalnego, Studia z Gospodarki Przestrzennej, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1988.

Jałowicki B., *Rozwój lokalny i regionalny w perspektywie socjologicznej*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Nauk Społecznych w Tychach, Podręcznik Akademicki, Śląskie Wydawnictwa Naukowe Wyższa Szkoła Zarządzania i Nauk Społecznych, Tychy 2002.

Jałowiecki B., *Słowo wstępne*", (w:) Wprowadzenie do socjologii osadnictwa, pod red. B. Hamm, KiW, Warszawa 1990.

Jeżak J., *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990.

*Joint the Club?, Benchmarking for Best Value*, Improvment & Development Agency, Best Value Project Advisory Group 2002.

Kacprzyński B., *Gospodarka lokalna w Polsce*, (w:) Rozwój gospodarki lokalnej w teorii i praktyce, pod red. B. Gruchmana i J. Trajakowskiego, Rozwój Regionalny, Rozwój Lokalny, Samorząd Terytorialny nr 1, Poznań- Warszawa 1990.

Klincewicz K. (red), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016.

Kłosowski W., Warda J., *Wyspy szans. Jak budować strategię rozwoju lokalnego*, Biblioteka Rozwoju Lokalnego, Bielsko-Biała 2001.

Kopiciński P. (red.), *Samorządowa służba cywilna. Obszary metropolitalne. Zagospodarowanie przestrzenne. Badania nad kierunkami zmian w funkcjonowaniu samorządu terytorialnego w Polsce*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, [http://pri.msap.pl/doki/publ/SWPZ\\_Samorzadowa\\_sluzba\\_2015.pdf](http://pri.msap.pl/doki/publ/SWPZ_Samorzadowa_sluzba_2015.pdf).

Kowalska I., *Społeczno-ekonomiczne wyznaczniki strategii rozwoju lokalnego w dobie czwartej fali cywilizacyjnej*, (w:) Strategie rozwoju lokalnego. Aspekty instytucjonalne, tom I. pod red. M. Adamowicza, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2003.

Koźmiński A., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

Koźmiński A., Piotrowski W. (red), *Zarządzanie Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa, 1995.

Krawszczyński F., *Przesłanki wdrażania zarządzania strategicznego w samorządzie terytorialnym*, (w:), *Gospodarka lokalna w teorii i praktyce*, pod red. E. Sobczak, Prace Naukowe AE we Wrocławiu Nr 905, Wydawnictwo AE im O. Langego we Wrocławiu , Wrocław 2001.

Krupski R., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wydanie V, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Prace Naukowe Nr 1, Seria: Zarządzanie i Marketing, Wydawnictwo I-BiS, Wrocław 2004.

Kubas S., *Pojęcie wspólnoty lokalnej, jej formy i wpływ na rozwój samorządu*, (w:) M. Barański i inni, *Samorząd terytorialny i wspólnoty lokalne*, Warszawa 2007.

Kudłacz T., *Programowanie rozwoju regionalnego i lokalnego*, [w:] Z. Strzelecki (red.), *Gospodarka regionalna i lokalna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

Kudłacz T., *Programowanie rozwoju regionalnego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

Kulesza M., *Rozważania na temat regionu geograficzno-historycznego*, *Studia z Geografii Politycznej i Historycznej*, tom 3, 2014.

Kuźnik F., *Stare i nowe koncepcje zarządzania publicznego w strukturach samorządu terytorialnego*, (w:) Kożuch B., Markowski T. (red.), *Z teorii i praktyki zarządzania publicznego*, Fundacja Współczesnego Zarządzania, Białystok 2005.

Kwieciński L., Święcka-Wiktorska A., Kobielska K., *Analiza określająca wpływ zintegrowanego zarządzania na region*, przygotowana w ramach projektu „Analizy, badania i prognozy na rzecz Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego”, Wrocław 2010.

Łuczyszyn A., *Nowe kierunki rozwoju lokalnego ze szczególnym uwzględnieniem peryferyjnych ośrodków w metropoliach*, CeDeWu. pl, Warszawa 2013.

Mazur St., *Neoweberyzm – źródła, rozumienie, nurty*, (w:) St. Mazur (red.), *Neoweberyzm w zarządzaniu publicznym. Od modelu do paradygmatu?*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2016.

Meadowcroft J., K.N. Farrell, J. Spangenberg, *Developing a framework for sustainability governance in the European Union*, *Sustainable Development*, Vol. 8, 2005.

Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, *Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego: regiony, miasta, obszary wiejskie*, Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2010.

Miszczyk A., *Samorząd terytorialny jako stymulator lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, (w:) A. Miszczyk, M. Miszczyk, K. Żuk (red.) *Gospodarka samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

- Morgan G., *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Myna A., *Rozwój lokalny, regionalne strategie rozwoju, regionalizacja*, Samorząd Terytorialny, nr 11, 1998.
- Nowacka E., *Samorząd terytorialny w administracji publicznej*, Wydawnictwo Prawnicze PWN, Warszawa 1997.
- Nowakowska A. (red), *Nowoczesne metody i narzędzia zarządzania rozwojem lokalnym i regionalnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015.
- Nowakowska A., *Strategia jako narzędzie stymulowania rozwoju gminy*, (w:) Jewtuchowicz A. (red.) *Strategiczne problemy rozwoju miast i regionów*, Zakład Ekonomiki Regionalnej i Ochrony Środowiska Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000.
- Noworól A., *Zarządzanie rozwojem w kontekście nowej polityki regionalnej*, Zarządzanie publiczne: koncepcje, metody, techniki, nr 169, 2013.
- Osborne D., Gaebler T., *Rządzić inaczej: jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną*, Media Rodzina, Poznań 1992.
- Osborne S. P., *The new public governance?*, Public Management Review, Vol. 8(3), 2006.
- Patrzałek L., Winiarski B., *Promowanie rozwoju lokalnego i regionalnego*, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa 1994.
- Penc-Pietrzak I., *Strategie biznesu i marketingu*, Biblioteka Menedżera, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
- Piasecki A. K., *Samorząd terytorialny i wspólnoty lokalne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Piekara A., *Funkcje samorządu terytorialnego a jakość życia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1995.
- Przywojska J., *Nowe zarządzanie i governance w pracy socjalnej*, CRZL, Warszawa 2014.
- Przywojska J., *Planistyczne i programowe funkcje samorządu wojewódzkiego - fasada czy realne oddziaływanie*, Polityka Społeczna nr 11 – 12, Warszawa, listopad – grudzień, 2009.
- Putnam R., *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon and Schuster, New York, 2000.

Putnam R., *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Wyd. Znak, Kraków, 1995.

Putnam R., *Samotna gra w kręgle. Upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

Raport końcowy, *Badanie jakości życia mieszkańców gmin regionu łódzkiego w świetle sprawności instytucjonalnej gmin 2014*, EGO - Evaluation for Government Organizations s.c., Warszawa Łódź 2015, na zlecenie Regionalnego Centrum Polityki Społecznej w Łodzi, [http://www.euroreg.uw.edu.pl/dane/web\\_euroreg\\_publications\\_files/5523/badanie-jakosci-zycia-mieszkancow-gmin-regionu-lodzkiego.pdf](http://www.euroreg.uw.edu.pl/dane/web_euroreg_publications_files/5523/badanie-jakosci-zycia-mieszkancow-gmin-regionu-lodzkiego.pdf).

Raport końcowy: „*Zdiagnozowanie potencjału administracji samorządowej, ocena potrzeb szkoleniowych kadr urzędów administracji samorządowej oraz przygotowanie profili kompetencyjnych kadr urzędów administracji samorządowej*”, MSWiA, ASM Kutno, Kutno 2010.

Raport z badań zrealizowanych przez Fundację Rozwoju Demokracji Lokalnej we współpracy z Centre of Expertise for Local Government Reform, Rada Europy, *Skuteczny urząd samorządowy, Rozwój kompetencji kadr jako element budowy sprawnej administracji lokalnej*, Warszawa 2016.

Raport z badania dla Ministerstwa Administracji i Cyfryzacji, *Barometr Rozwoju Instytucjonalnego Jednostek Samorządu Terytorialnego*, Warszawa 2013.

Raport z projektu badawczego *Sprawność instytucjonalna vs. lokalny rozwój gospodarczy – czynniki kształtujące i interakcje*, Olsztyn 2017, [http://www.uwm.edu.pl/konferencjakpgir/pliki/raport\\_z\\_projektu.pdf](http://www.uwm.edu.pl/konferencjakpgir/pliki/raport_z_projektu.pdf).

*Regional Policy Challenges. New Issues and Good Practices*, Paryż: OECD, 2009.

Regulski J., *Planowanie miast*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1986.

Rhodes R.A.W., *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*, Open University Press, Buckingham 1997.

Rice T. W., *Social capital and government performance in Iowa communities*, Journal of Urban Affairs, Vol. 23 (3–4), 2001.

Roberts N.C., *Organizational Configurations: Four Approaches to Public Sector Management*, (w:) J.L. Brudney, L. J. O Toole, H. G. Rainey, „*Advancing Public Management: New Developments In Theory, Methods and Practise*”, Georgetown University Press, USA 2000.

Rodrik D., A. Subramanian, F. Trebbi, *Institutions Rule: The Primacy of Institutions Over Geography and Integration in Economic Development*, Journal of Economic Growth, Vol. 9(2), 2004.

Rothstein B., J. Teorell, *What Is Quality of Government? A Theory of Impartial Government Institutions*, Governance, Vol. 21(2), 2008.

Rumpel P., *Innowacyjne podejście do sterowania rozwojem miast: Studium przypadku miasta Vsetin*, w: Polityka zrównoważonego rozwoju oraz instrumenty zarządzania miastem, red. J. Słodczyk, D. Rajchel, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2006.

Rymsza A., *Klasyczne koncepcje kapitału społecznego*, (w:) Kaźmierczak T. Rymsza M (red.) *Kapitał Społeczny Ekonomia Społeczna*, ISP, Warszawa 2007.

Schein E., *Organisational Culture and Leadership. A Dynamic View*, Jossey-Bass, San Francisco 1985.

Sierocińska K., *Kapitał społeczny. Definiowanie, pomiar i typy*, Studia ekonomiczne, Economic Studies, nr 1 (LXVIII), 2011.

Smolarek A., *Etapy tworzenia strategii rozwoju lokalnego-studium przypadku gminy Jeżów Sudecki*, (w:), *Gospodarka lokalna w teorii i praktyce*, pod red. E. Sobczak, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001.

Starosta P., *Poza metropolią. Wiejskie i małomiasteczkowe zbiorowości lokalne a wzory porządku makrospołecznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1995.

Stępień J., *Pozakręcanie państwo*, Samorząd Terytorialny, nr 5, 1995.

Swianiewicz P., Gendźwił A., J. Łukomska J., Kurniewicz A., *Wielkość gmin i powiatów a sprawność ich funkcjonowania. Hipotezy wielkoludów i liliputów*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2016.

Swianiewicz P., Klimska U., Mielczarek A., *Nierówne koalicje-liderzy miejscy w poszukiwaniu nowego modelu zarządzania rozwojem*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004.

Swinburn G. Murphy F, *Local Economic Development Strategic Planning And Practice Casebook with cases from the Humber Region*, United Kingdom Zenica Municipality, Bosnia

& Herzegovina Vushtrri Municipality, Kosovo Smolyan Municipality, Bulgaria City Of Rezekne, Latvia City Of Poprad, Slovak Republic, <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTURBANDEVELOPMENT/EXTLED/0,,contentMDK:20276638~menuPK:402646~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:341139~isCURL:Y~isCURL:Y,00.html>.

Szromnik A., *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku. Wydanie II poszerzone*. Oficyna, a Wolters Kluwer business, Warszawa 2008.

Sztompka P., *Kulturowe imponderabilia szybkich zmian społecznych: zaufanie lojalność, solidarność*, (w:) Sztompka, P. (red.) *Imponderabilia wielkiej zmiany: mentalność, wartości i więzy społeczne czasów transformacji*, WN PWN, Warszawa, 1990.

Theiss M., *Krewni-znajomi-obywatele. Kapitał społeczny a lokalna polityka społeczna*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2008.

Trousdale W., *Strategic planning for local economic development*, The Manual Volume 1: Concepts and Process. Nairobi: UN-Habitat and Ecoplan International, Inc. 2005.

Trutkowski C., Kurniewicz A., *Bilans kadencji 2010-2014 w świetle wyników wyborów samorządowych*, Warszawa 2014.

Uslaner E. M., *Democracy and social trust*, (w:) Warren, M. (ed.) *Democracy and Trust*. Cambridge University Press, Cambridge 1999.

Ustawa z dnia 12 marca 2004 o pomocy społecznej, Dz.U. z 2004r., Nr 64, poz. 593.

van den Berg A., Braun E., *Urban Competitiveness, Marketing and the Need for Organizing Capacity*, Urban Studies, Vol. 36, 1999.

Varol C., *Strategies for promoting entrepreneurship in local economic development: Case of Ankara, Turkey*. GU Journal of Science, Vol. 23(1), 2010.

Venna Y., *Planowanie i zarządzanie strategiczne: nowe koncepcje w administracji publicznej*, Służba Cywilna, nr 2, 2001.

Wojtasiewicz L., *Czynniki i bariery rozwoju lokalnego w aktualnej polityce gospodarczej Polski*, (w:), *Gospodarka lokalna w teorii i praktyce*, pod red. M. Obrębalskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1996.



Wojtyna A., *O badaniach nad „głębszymi” przyczynami wzrostu gospodarczego*, [w:] R. Rapacki, *Wzrost gospodarczy w krajach transformacji: konwergencja czy dywergencja?*, PWE, Warszawa 2009.

Woolcock M., *Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework*, *Theory and Society*, No 27(2), 1998.

World Bank, *Managing Development – The Governance Dimension*, World Bank, Washington D.C., 1991.

World Bank, *World Bank Participation Sourcebook*, Environment Department Papers Participation Series, World Bank, Washington D.C., 1995.

Wysocka E., *Strategia rozwoju gminy*, *Samorząd terytorialny*, nr 7-8, 1993.

Zawicki M. (red.), *Katalog narzędzi rozwoju instytucjonalnego w samorządzie lokalnym*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków 2011.

Zawicki M., Mazur St. (red), *Analiza instytucjonalna urzędu gminy. Przewodnik dla samorządów*, Wydanie II., MSAP, MSWiA, Kraków 2004.

Zawicki M., *Nowe Zarządzanie Publiczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2011.

Ziółkowski M., *Proces formułowania strategii rozwoju gminy*, (w:) *Samorząd terytorialny a rozwój lokalny*, pod red. M. Majchrzaka i A. Zalewskiego, *Monografie i opracowania nr 483*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2000.

Zychowicz Z. (red.), *Przeprowadzanie konsultacji społecznych w samorządzie*, Instytut Rozwoju Regionalnego, Szczecin 2011.

## Spis tabel

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1. Przegląd definicji rozwoju lokalnego .....   | 10 |
| Tabela 2. Kryteria i mechanizmy sprawności instytucjonalnej w świetle koncepcji zarządzania publicznego .....                                      | 17 |
| Tabela 3. Dotychczasowe badania sprawności instytucjonalnej samorządu lokalnego w Polsce   | 24 |
| Tabela 4. Obszary i kryteria zarządzania w analizie instytucjonalnej jst.....  | 30 |
| Tabela 5. Stadia rozwoju instytucjonalnego dla przykładowego kryterium zarządzania -<br>Przywódstwo .....  | 31 |
| Tabela 6. Kryteria i podkryteria samooceny potencjału w metodzie CAF 2013 .....  | 32 |
| Tabela 7. Kryteria i podkryteria samooceny wyników w metodzie CAF 2013.....  | 33 |
| Tabela 8. Charakterystyka kultury organizacyjnej instytucji publicznej .....   | 34 |
| Tabela 9. Hierarchia decyzji planistycznych.....   | 40 |
| Tabela 10. Procedury tworzenia strategii lokalnych .....   | 46 |
| Tabela 11. Składowe diagnozy lokalnej .....  | 52 |
| Tabela 12. Grupy czynników w Analizie SWOT.....  | 55 |
| Tabela 13. Narzędzie monitoringu Strategii Rozwoju Miasta X.....   | 56 |
| Tabela 14. Grafika wskaźników ogólnego rozwoju Miasta X .....  | 58 |
| Tabela 15. Grafika dla analizy benchmarkingowej (2012 r.) .....  | 59 |
| Tabela 16. System wskaźników dla Celu strategicznego 2. Czyste środowisko naturalne i racjonalne zagospodarowanie przestrzeni miasta .....         | 59 |
| Tabela 17. Ocena realizacji celu 2.....  | 60 |
| Tabela 18. Ocena realizacji priorytetów 1, 2, 3 i 4 celu 2 .....   | 60 |
| Tabela 19. Ocena realizacji celu 2 – podsumowanie.....   | 61 |
| Tabela 20. Zintegrowane strategie krajowe .....  | 63 |
| Tabela 21. Wskaźniki pomiaru potencjału rozwojowego na poziomie lokalnym .....   | 69 |
| Tabela 22. Zestawienie rządowych i samorządowych dokumentów strategicznych objętych analizą .....  | 75 |
| Tabela 23. Cele i kierunki interwencji Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju w zakresie podnoszenia sprawności zarządzania publicznego ..... | 80 |
| Tabela 24. Wskaźniki monitoringu Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju w zakresie usprawniania działalności administracji publicznej.....    | 84 |
| Tabela 25. Kierunki interwencji i zadania Strategii Sprawne Państwo 2020 .....   | 86 |
| Tabela 26. Wskaźniki monitoringu Strategii Sprawne Państwo 2020 .....  | 93 |
| Tabela 27. Zakres konsultacji społecznych i wsparcia eksperckiego w procesie opracowywania wojewódzkich strategii rozwoju.....                     | 97 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabela 28. Zakres konsultacji społecznych i wsparcia eksperckiego w procesie opracowywania wojewódzkich strategii polityki społecznej.....   | 108 |
| Tabela 29. Analiza treści wojewódzkich strategii rozwoju (sr) w zakresie diagnozy jakości samorządowego zarządzania publicznego .....  | 117 |
| Tabela 30. Wymiary samorządowego zarządzania publicznego poddane diagnozie w strategiach rozwoju województw .....  | 125 |
| Tabela 31. Analiza treści wojewódzkich strategii polityki społecznej (sps) w zakresie diagnozy jakości samorządowego zarządzania publicznego.....  | 129 |
| Tabela 32. Wymiary samorządowego zarządzania publicznego poddane diagnozie w wojewódzkich strategiach polityki społecznej .....  | 142 |
| Tabela 33. Analiza treści wojewódzkich strategii rozwoju w zakresie działań na rzecz poprawy sprawności instytucjonalnej administracji samorządowej .....  | 153 |
| Tabela 34. Kierunki poprawy sprawności instytucjonalnej administracji samorządowej w świetle strategii rozwoju województw .....  | 186 |
| Tabela 35. Analiza treści wojewódzkich strategii polityki społecznej w zakresie działań na rzecz poprawy jakości samorządowego zarządzania publicznego.....  | 197 |
| Tabela 36. Kierunki współpracy zaprogramowane w strategiach rozwoju województw.....  | 206 |
| Tabela 37. Kierunki współpracy zaprogramowane w wojewódzkich strategiach polityki społecznej .....   | 214 |
| Tabela 38. Kierunki rozwoju kapitału społecznego i społeczeństwa obywatelskiego w świetle strategii rozwoju województw .....   | 219 |
| Tabela 39. Kierunki rozwoju kapitału społecznego i społeczeństwa obywatelskiego w świetle wojewódzkich strategii polityki społecznej.....  | 225 |
| Tabela 40. Ocena zawartości diagnoz strategii rozwoju regionalnego ( $A_{SR}$ ) i regionalnych strategii polityki społecznej ( $A_{SPS}$ ) pod kątem odniesienia do zagadnienia samorządowego zarządzania publicznego .....                            | 228 |
| Tabela 41. Ocena zawartości analiz SWOT strategii rozwoju regionalnego ( $B_{SR}$ ) i regionalnych strategii polityki społecznej ( $B_{SPS}$ ) pod kątem odniesienia do zagadnienia samorządowego zarządzania publicznego .....                        | 229 |
| Tabela 42. Obecność zagadnień poprawy sprawności instytucjonalnej administracji samorządowej na poszczególnych poziomach celów w strategiach rozwoju województw.....   | 229 |
| Tabela 43. Obecność zagadnień poprawy sprawności instytucjonalnej administracji samorządowej na poszczególnych poziomach celów w strategiach polityki społecznej .....   | 230 |
| Tabela 44. Ocena części postulatycznych strategii rozwoju województw ( $C_{SR}$ ) i regionalnych strategii polityki społecznej ( $C_{SPS}$ ) pod kątem odniesienia do zagadnienia poprawy sprawności instytucjonalnej administracji samorządowej ..... | 230 |

Tabela 45. Ocena wskaźników monitoringu strategii rozwoju regionalnego ( $D_{SR}$ ) i regionalnych strategii polityki społecznej ( $D_{SPS}$ ) pod kątem odniesienia do zagadnienia samorządowego zarządzania publicznego ..... 231

Tabela 46. Wskaźnik gotowości programowej wojewódzkiej administracji samorządowej do poprawy sprawności instytucjonalnej ..... 231

## Spis rysunków

|  |     |
|--|-----|
| Rysunek 1. Społeczność lokalna .....   | 8   |
| Rysunek 2. Mechanizmy sterowania w regionie.....   | 20  |
| Rysunek 3. Sprawność instytucjonalna administracji samorządowej – uwarunkowania i efekty .....                                     | 22  |
| Rysunek 4. Sprawność zarządzania publicznego. ....   | 23  |
| Rysunek 5. Charakterystyka zarządzania jako koordynowania wysiłków zbiorowych .....  | 39  |
| Rysunek 6. Piramida zarządzania w samorządzie terytorialnym .....  | 40  |
| Rysunek 7. Efekty zaangażowania interesariuszy w planowanie strategiczne rozwoju .....   | 50  |
| Rysunek 8. Kryteria diagnostyczne w strategiach samorządowych .....  | 52  |
| Rysunek 9. System monitorowania strategii rozwoju Miasta X.....  | 56  |
| Rysunek 10. System zarządzania rozwojem społeczno-gospodarczym kraju .....   | 64  |
| Rysunek 11. Schemat badania.....   | 76  |
| Rysunek 12. Proces konsultacji projektów strategii rozwoju województw .....  | 106 |
| Rysunek 13. Kierunki poprawy sprawności instytucjonalnej administracji samorządowej w świetle strategii rozwoju województw.....    | 185 |
| Rysunek 14. Współpraca w świetle strategii rozwoju województw w odniesieniu do NPM i Governance.....                               | 199 |
| Rysunek 15. Postulaty wzmacniania kapitału społecznego i społeczeństwa obywatelskiego w świetle strategii rozwoju województw ..... | 215 |

## Załącznik 1. Analiza treści strategii rozwoju województw

### 1. Dolnośląskie

|           |  |
|-----------|--|
| Strategia | Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego 2020  |
| Diagnoza  | <p>Ważne jest budowanie współpracy samorządu, przedsiębiorców i nauki. W sferze publicznej, w nadchodzącym okresie konieczna jest daleko idąca koncentracja na projektach i zadaniach kluczowych, ponadlokalnych i o wysokiej wartości dodanej dla regionu. Zachowana powinna być przy tym równowaga społeczna, wyrażona m.in. poprzez włączenie wszystkich grup społecznych, w tym przede wszystkim młodzieży, seniorów i niepełnosprawnych.</p> <p>W dokumencie dostrzega się rolę kapitału społecznego w rozwoju regionu, mierzony za pomocą liczby stowarzyszeń i fundacji</p> <p>Frekwencja wyborcza na Dolnym Śląsku – zarówno w wyborach prezydenckich, samorządowych, jak i do parlamentu – jest niezmiennie niższa niż średnia w Polsce.</p> <p>Świadoma polityka wojewódzka w zakresie technologii informacyjnych przyczyni się do rozwoju społeczeństwa informacyjnego oraz zwiększenia aktywności edukacyjnej i obywatelskiej.</p> <p>Wśród subiektywnych czynników ograniczających wyodrębniono m.in.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wciąż zauważalne animozje subregionalne wynikające z poprzedniego podziału administracyjnego na 49 województw.</li> <li>– Nakierowanie tylko na Europę – nikła znajomość alternatywnych ścieżek rozwoju (Turcja, Chiny, Indie).</li> <li>– Uzależnienie dotacyjne.</li> <li>– Dominacja wizji konkurencji nad umiejętnością współpracy.</li> <li>– Niski poziom publicznej debaty, rzadko wykraczającej poza doraźne interesy.</li> <li>– Niewątpliwa kreatywność, ale ukierunkowana bardziej na zmagania z przepisami niż realiami.</li> </ul> <p>Jako strategiczne ograniczenia wskazano m.in.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Niski poziom zaufania w biznesie, polityce, mediach i życiu społecznym, uniemożliwiający uzgadnianie konsensusu pożądanego dobra wspólnego.</li> <li>– Niedostateczna baza i kompetencje dla otwarcia i wykorzystania przestrzeni informacyjnej w regionie.</li> </ul> <p>W analizie strategicznej wyodrębniono 7 obszar analityczny: SPOŁECZEŃSTWO I PARTNERSTWO (opisany poniżej)</p> |
| S         | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Bardzo duża liczba organizacji pozarządowych, stowarzyszeń i fundacji także na obszarach wiejskich.</li> <li>– Znacząca i wzrastająca aktywność obywatelska wpływająca na rozwój trzeciego sektora i społeczeństwa obywatelskiego.</li> <li>– Dolny Śląsk silnym ośrodkiem edukacyjno-kulturalnym przyciągającym młodzież spoza regionu.</li> <li>– Funkcjonowanie w całym regionie uniwersytetów trzeciego wieku.</li> <li>– Rozbudowana współpraca międzyregionalna i międzynarodowa: rozwinięta współpraca miast partnerskich i euroregionów (Nysa i Glacensis), podjęcie działań w kierunku utworzenia Europejskiego Ugrupowania Współpracy Transgranicznej.</li> </ul>   |
| W         | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Niski poziom zaufania społecznego oraz zaufania do instytucji publicznych.</li> <li>– Brak zintegrowanego podejścia do rozwiązywania problemów społecznych i niewystarczająca infrastruktura pomocy społecznej.</li> <li>– Rosnące wskaźniki obciążenia demograficznego ludnością w wieku poprodukcyjnym.</li> <li>– Duża liczba osób bezrobotnych o kwalifikacjach niedostosowanych do potrzeb rynku, szczególnie wśród ludzi młodych i kobiet.</li> <li>– Duże dysproporcje w poziomie bezrobocia na obszarze Dolnego Śląska.</li> <li>– Aktywność zawodowa ludności poniżej średniej krajowej.</li> </ul>  |

|                          |  |
|--------------------------|--|
|                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Istniejące w regionie obszary wykluczenia społecznego.</li> </ul>   |
| O                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Partycypacja społeczna w procesach decyzyjnych władz samorządowych.</li> <li>– Równoważenie ubytku demograficznego poprzez repatriacje osób pochodzenia polskiego.</li> <li>– Zaangażowanie społeczeństwa i organizacji pozarządowych, w tym młodzieży, w realizację zadań publicznych.</li> <li>– Tworzenie miejsc pracy przy nowych inwestycjach.</li> <li>– Rosnące zapotrzebowanie na specjalistyczne usługi związane z obsługą seniorów i osób z niepełnosprawnością.</li> <li>– Współpraca sieciowa i wymiana dobrych praktyk pomiędzy organizacjami pozarządowymi, również współpraca NGO z jednostkami samorządu terytorialnego, także spoza regionu i kraju.</li> <li>– Wzrost aktywności władz lokalnych w podejmowaniu współpracy zewnętrznej i wewnętrznej.</li> <li>– Wzbogacenie współpracy międzyregionalnej w sferze gospodarczej i społecznej.</li> <li>– Wzrost poczucia tożsamości lokalnej i regionalnej.</li> </ul>  |
| T                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Niedostosowanie przestrzeni publicznej do potrzeb osób z niepełnosprawnością i seniorów.</li> <li>– Trwałe migracje i odpływ kadry wykwalifikowanej z regionu, zwłaszcza ludzi młodych.</li> <li>– Wzrost bezrobocia spowodowany możliwym zakończeniem działalności Specjalnych Stref Ekonomicznych.</li> <li>– Zmniejszenie możliwości finansowania inwestycji publicznych i pogarszająca się kondycja finansowa gmin.</li> <li>– Utrzymujący się kryzys finansów publicznych w państwach UE powodujący zmniejszenie środków na przedsięwzięcia społeczne.</li> <li>– Niedobór wykwalifikowanych robotników i kadry technicznej.</li> <li>– Rosnąca asymetria w dostępności do usług społecznych w mieście i na wsi.</li> <li>– Marginalizacja społeczna na obszarach wiejskich i przemysłowych.</li> </ul>  |
| Wizja i kierunki rozwoju | <p>Wybrane elementy wizji:</p> <p>„Region samorządny” , rozumiany jako sprawna administracja motywowana służbą publiczną.</p> <p>„Region efektywny” – racjonalnie zarządzający dostępnymi środkami</p> <p>„Region obywatelski” – zamieszkały przez świadome społeczeństwo, aktywnych obywateli, a nie pasywną większość i małe grupy interesu</p> <p>Strategia proponuje trzy harmonie: przestrzeń, społeczeństwo, gospodarka , a w ich ramach wskazano grupy norm, które powinny stać się kodeksem obowiązującym podczas przygotowania i realizacji projektów rozwojowych, W odniesieniu do tematu badań w ramach harmonii przestrzeni wskazano m.in.</p> <p>„<b>Wymiar administracyjny</b>” - Prowadzenie polityki województwa w układzie obszarów integracji i promowanie współpracy samorządów w kierunku wspólnego rozwiązywania problemów ponadlokalnych oraz wzmacniania synergii między Wrocławiem a resztą regionu. W ramach harmonii społeczeństwo - <b>Wymiar obywatelski</b> - Formowanie dojrzałego społeczeństwa, mającego poczucie tożsamości regionalnej, ukierunkowanej na dobro wspólne i <b>Wymiar opieki społecznej</b> - Efektywne wykorzystywanie środków pomocy społecznej i stymulowanie działań na rzecz poprawy sytuacji życiowej osób narażonych na wykluczenie społeczne</p> <p>W ramach harmonii gospodarka wskazano m.in. : <b>Wymiar naukowy</b> Kooperacja uczelni i samorządów z biznesem w celu wyprzedzającego reagowania na potrzeby rynku. <b>Wymiar zdrowotny</b> Kooperacja jednostek samorządu terytorialnego w tworzeniu powiązań sieciowych podmiotów leczniczych składających się na system opieki zdrowotnej w województwie. <b>Wymiar przedsiębiorczości</b> Zwiększanie roli sektora pozarządowego oraz organizacji pracodawców w przejmowaniu zadań publicznych i budowaniu gospodarki społecznej, jako uzupełnienie głównego nurtu gospodarki i rynku pracy.</p> |

|                  |   |   |   |
|------------------|---|---|---|
| Cele i działania | <p>Makrosfera 6: Edukacja nauka, kultura, sport i informacja</p> <p>grupa zadań zakładająca poprawę dostępu do wysokiej jakości edukacji, kształtowanie postaw obywatelskich, prozdrowotnych, aktywności kulturalnej oraz przygotowująca do wyzwań i potrzeb rynku pracy, a także szerokie otwarcie przestrzeni informacyjnej na potrzeby mieszkańców, firm i instytucji regionu.</p>   | <p>Priorytet Informacja: Rozwój społeczeństwa informacyjnego Rozwój e-usług.</p>  | <p>Przedsięwzięcia:</p> <p>6.4.30. Budowa infrastruktury dostępu do informacji. 6.4.31. Zwiększenie dostępu do informacji ważnych dla obywateli regionu w sferze publicznej. 6.4.32. Rozwój Dolnośląskiej Sieci Szkieletowej (DSS). 6.4.33. Rozwój platformy informacyjnej e-DolnySlask. 6.4.34. Cyfryzacja, rozbudowa i udostępnienie informacji instytucji publicznych Dolnego Śląska, m.in.: poprzez przekształcenie analogowych danych i dokumentów wytwarzanych przez instytucje publiczne w zasoby cyfrowe oraz udostępnienie w ich sieci poprzez utworzenie platform internetowych. 6.4.35. Budowa dolnośląskich platform internetowych, tj. e-administracja, e-zdrowie, e-kultura, e-oświata i ich integracja z platformą informacyjną eDS. 6.4.36. Budowa systemów obsługujących zintegrowane produkty turystyczne na Dolnym Śląsku. 6.4.37. Wykształcenie kadry instytucji publicznych zdolnej do udostępniania, zarządzania i administrowania zasobami cyfrowymi. 6.4.38. Budowa Dolnośląskiej Infrastruktury Informacji Przestrzennej. 6.4.39. Budowa Dolnośląskiego Obszaru Rozwoju Technologii Informacyjno-Komunikacyjnych. 6.4.40. Rozwój e-usług, m.in. w zakresie: - tworzenia i promowania mechanizmów elastycznych i aktywnych form zatrudnienia, przeciwdziałających wykluczeniu z rynku pracy; - stymulowania współpracy administracji publicznej z organizacjami sektora pozarządowego; - wspomagania osób starszych i niepełnosprawnych, w tym usług uzupełniających system ochrony zdrowia; - monitorowanie i prognozowanie skutków nadzwyczajnych zagrożeń dla zdrowia, życia, mienia i środowiska.</p> |
|                  | <p>Makrosfera 7: Społeczeństwo i partnerstwo</p> <p>grupa działań zakładających kształtowanie pozytywnej tożsamości i solidarności międzypokoleniowej na Dolnym Śląsku, a także partnerstwa międzyinstytucjonalnego, publiczno-publicznego i publiczno-prywatnego.</p>  | <p>Priorytety:</p> <p>Odbudowa zaufania w stosunkach społecznych, gospodarczych oraz wobec instytucji.</p> <p>Efektywne zarządzanie regionem poprzez mechanizmy partnerstwa i współpracy.</p> | <p>Przedsięwzięcia:</p> <p>7.4.1. Budowa sprawnego systemu zarządzania strategicznego regionem na bazie monitoringu i oceny rozwoju gospodarczego, społecznego i przestrzennego regionu. 7.4.7. Rozwój systemu podnoszenia kompetencji kadr i instytucji zajmujących się rozwiązywaniem problemów społecznych. 7.4.26. Wielopoziomowa współpraca samorządów dolnośląskich. 7.4.27. Aktywizacja podmiotów w realizacji działań służących rozwojowi regionu oraz wykorzystywanie partnerstwa publiczno-prywatnego, publiczno-publicznego, publiczno-społecznego i społeczno-prywatnego. 7.4.28. Wzmacnianie roli partnerów społecznych i gospodarczych w realizacji zadań publicznych. 7.4.29. Wsparcie i promocja partnerstwa społecznego, w tym sektora ekonomii społecznej oraz zwiększenie ich roli. 7.4.30. Zwiększenie roli sektora pozarządowego oraz organizacji pracodawców w przejmowaniu zadań publicznych i budowaniu gospodarki społecznej jako uzupełnienie głównego nurtu gospodarki i rynku pracy.</p>  |
| Wskaźniki        | <p>Frekwencja w wyborach samorządowych (%),Wydatki na technologie informacyjne (% PKB) brakuje jednak wskaźników monitorowania jakości samorządowego zarządzania publicznego</p>  |   |   |
| Sprawozdanie     |   |   |   |
| Wnioski /uwagi   | <p>Niezrozumiała ścieżka celów: nie wiadomo czym są priorytety, makrosfery, cele. Brakuje celów zorientowanych na usprawnienie samorządowego zarządzania publicznego. Duży nacisk położono na pobudzanie partycypacji społecznej oraz współpracy wewnątrz i międzysektorowej. Znaczna jest świadomość społecznych aspektów zarządzania publicznego. Strategia postuluje wykorzystanie ekonomii społecznej, CSR, dążenie do włączenia społecznego. Programuje tu działania i wskazuje korzyści</p> |   |   |



## 2. Kujawsko-pomorskie

|                          |   |   |   |
|--------------------------|---|---|---|
| Strategia                | Strategia Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego do roku 2020 – Plan modernizacji 2020+ |   |   |
| Diagnoza                 |   |   |   |
| S                        | Brak odniesień  |   |   |
| W                        | Brak odniesień  |   |   |
| O                        | Brak odniesień  |   |   |
| T                        | Brak odniesień  |   |   |
| Wizja i kierunki rozwoju | Brak odniesień  |   |   |
| Cele i działania         | <p>Priorytety</p> <p>Brak priorytetu odnoszącego się wprost do problemu badawczego</p>    | <p>Cele strategiczne</p> <p>Aktywne społeczeństwo i sprawne usługi</p>  | <p>Wybrane Kierunki działań</p> <p>Rozwój współpracy jednostek samorządu terytorialnego i organizacji pozarządowych skierowany m.in. na przejmowanie przez obywateli i organizacje pozarządowe zadań publicznych</p> <p>Wzrost zdolności sektora NGO do realizacji zadań z zakresu rozwoju lokalnego, współpracy międzynarodowej</p> <p>Inicjowanie, realizacja i wspieranie działań sprzyjających zwiększeniu partycypacji społecznej poprzez rozbudowę wspomaganych elektronicznie systemów konsultacji społecznych</p> <p>Promocja i rozwój ekonomii i przedsiębiorczości społecznej oraz spółdzielczości</p> <p>Promocja i wsparcie wolontariatu oraz działalności non-profit</p>   |
|                          |   | <p>Sprawne zarządzanie</p> <p>Zasadniczym działaniem w ramach celu strategicznego „Sprawne zarządzanie” jest zapewnienie właściwego zarządzania na wszystkich szczeblach sektora publicznego w województwie w aspektach administracyjnych jak i przestrzennych.</p> <p>Zapewnienie sprawnego zarządzania planuje się uzyskać poprzez działania, które mają na</p> | <p>Wybrane kierunki działań</p> <p>Poprawa jakości funkcjonowania instytucji administracji publicznej</p> <p>Rozwój współpracy pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego</p> <p>Promocja i wspieranie współpracy międzynarodowej instytucji kultury, rynku pracy, pomocy społecznej, ekonomii społecznej oraz organizacji sportowych</p> <p>Rozwój organizacji pozarządowych</p> <p>Poprawa zarządzania przestrzenią województwa</p> <p>Zwiększenie partycypacji społecznej w procesach rozwoju lokalnego i regionalnego</p> <p>Rozwój współpracy ponadregionalnej i międzynarodowej</p> <p>Budowa regionalnej platformy wymiany dobrych praktyk w zakresie zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego</p> <p>Promocja i wspieranie Regionalnych Ośrodków Debaty Międzynarodowej w Toruniu i Bydgoszczy</p> <p>Cyfryzacja danych państwowego zasobu geodezyjnego i kartograficznego</p> <p>Budowa regionalnego portalu informacji przestrzennej</p> |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  | <p>celu usprawnienie zarządzania administracyjnego i przestrzennego czy polepszenie zewnętrznego wizerunku województwa. W zakresie poprawy funkcjonowania instytucji administracji publicznej zakłada się wzmocnienie kwalifikacji pracowników (celowe byłoby stworzenie systemu rozwoju zawodowego pracowników administracji publicznej oraz budowę regionalnej platformy wymiany dobrych praktyk w zakresie zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego), wykorzystywanie technologii informatycznych i komunikacyjnych w celu udoskonalania zdalnego przekazu pomiędzy urzędem a mieszkańcem, ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorców. Istotną rolę w tym procesie odgrywać będą narzędzia internetowe (portale, serwisy mapowe,</p> |  |
|--|--|--|--|

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  |  | <p>internetowe skrzynki podawcze, elektroniczne dokumenty i in.), które skrócą czas obiegu dokumentów i usprawnią procedury administracyjne. Rozwiązania te będą również wykorzystywane wewnątrz urzędów, w celu zoptymalizowania procesów decyzyjnych. Dla poprawy jakości funkcjonowania instytucji administracji publicznej należy doprowadzić do standaryzacji usług e-administracji w sektorze publicznym.</p> <p>Jedną z podstawowych zasad modernizacji województwa jest zapewnienie rzeczywistej i wykraczającej poza wymagania określone prawnie w procedurze inwestycyjnej szerokiej partycypacji społecznej w procesach planowania przestrzennego i przygotowania inwestycji.</p> <p>Choć brakuje instrumentów prawnych dla zastosowania tego modelu, a w praktyce</p> |  |
|--|--|---|--|

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  | <p>planistycznej często decydujące znaczenie ma minimalizacja kosztów procesu inwestycyjnego, za optymalne wskazuje się prowadzenie działań, zwłaszcza tych realizowanych w ramach współpracy między jednostkami samorządu terytorialnego w oparciu o dobre praktyki kształtowania ładu przestrzennego. Podstawą inicjowanych przedsięwzięć, a przede wszystkim tych o charakterze inwestycyjnym, powinny być wariantowe analizy przestrzenne i wizualizacje różnych scenariuszy zagospodarowania przestrzennego. Proponowana byłaby forma współpracy pomiędzy gminami, powiatami i województwem, polegająca na rozwinięciu współpracy w rozwiązywaniu przestrzennych i strategicznych problemów w formie warsztatów. W obliczu bardzo słabego</p> |  |
|--|--|--|--|

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  |  | <p>potencjału regionalnych szkół wyższych w zakresie architektury, urbanistyki i planowania przestrzennego wskazuje się konieczność powołania platformy współpracy, łączącej wszystkie środowiska i regionalne autorytety, stanowiącej załączek rozwoju silnego ośrodka uczelnianego w tej dziedzinie, w ramach projektu „Zintegrowane Działania Planistyczne w Przestrzeni” (ZDPP). Projekt ten powinien mieć na celu m.in. prowadzenie prac studialnych w kierunku aplikacji w codziennej praktyce planistycznej, wskazanych powyżej dobrych praktyk i pożądanych zasad zagospodarowania i rozwoju.</p> <p>Praktycznym wymiarem tego działania (ZDPP) będzie przełożenie na język porozumień pomiędzy samorządami jst i wielopłaszczyznowa współpraca jednego szczebla z wykorzystaniem wypracowanego przez</p> |  |
|--|--|---|--|

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  | <p>projekt narzędzia do stymulowania rozwoju danego obszaru. Zintegrowane działania będą polegały na przyjęciu zasad, że dla zarządzania i finansowania pewnych inwestycji w obszarach funkcjonalnych mogą być wymagane wyprzedzające opracowania (analizy foresightowe, studia, koncepcje urbanistyczno-architektoniczne) w zależności od potrzeb (wielkość inwestycji – skala finansowa, czasu realizacji – perspektywa czasowa, etapowanie). W przypadku angażowania środków publicznych dla realizacji zabudowy i zagospodarowania, powszechnie stosowana powinna być zasada konkursów architektonicznych przed formą realizacji „Projektuj i wybuduj”. Wskazane powyżej pożądane rozwiązania z zakresu zagospodarowania przestrzeni i kształtowania ładu przestrzennego będą (w</p> |  |
|--|--|--|--|

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  |  | <p>miarę możliwości prawnych) w adekwatny sposób uwzględniane w zasadach i kryteriach wyboru projektów współfinansowanych ze środków publicznych.</p> <p>Inną przewidzianą do interwencji dziedziną zarządzania jest promowanie i rozwój współpracy pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego różnych szczebli (gminy, powiaty, województwo), realizowana m.in. przez tworzenie związków i porozumień międzygminnych oraz kontynuowanie i rozwijanie już nawiązanych sieci współpracy. Celem takich związków jest wykonywanie zadań publicznych i rozwiązywanie problemów, które bardzo często wykraczają poza granice pojedynczej jednostki administracyjnej.</p> <p>Współpraca w tym zakresie jest niezbędna, a zaowocuje korzyściami ekonomicznymi (np. efekt skali przy</p> |  |
|--|--|---|--|

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  |  | <p>zamówieniach publicznych bądź negocjacjach z gestorem sieci) czy minimalizacją konfliktów (np. planowanie przestrzenne uwzględniające zagospodarowanie gmin sąsiednich). Celem jest również dalszy rozwój finansowych mechanizmów wsparcia (system wzajemnej pomocy) jednostek samorządu terytorialnego (gmin) w zakresie likwidacji i ograniczania skutków zdarzeń żywiołowych – na wzór działającego stowarzyszenia Salutaris lub poprzez jego rozbudowę.</p> <p>Wymiarem tej współpracy będą Zintegrowane Inwestycje Terytorialne (ZIT) oraz rozwój lokalny kierowany przez społeczność (RLKS), realizujące również wymiar terytorialny (silnie powiązany z danym terytorium – jego problemami i potencjałami) polityki rozwoju. W efekcie, poza zakresem</p> |  |
|--|--|---|--|



|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  | <p>zrealizowanych inwestycji i przedsięwzięć, dojdzie do pogłębienia współpracy i integracji w obszarach funkcjonalnych miast oraz obszarach wiejskich. W ramach szeroko pojętej współpracy między jednostkami terytorialnymi zachęca się samorządy, aby zapoznawały się z dokumentami planistycznymi i strategicznymi gmin lub strategiami powiatów w celu wypracowania wspólnych, zintegrowanych projektów, służących mieszkańcom więcej niż jednej gminy. Wspierane i promowane będą inicjatywy wspólnej realizacji przedsięwzięć przez samorządy sąsiednich jednostek – zwłaszcza mające na celu aktywizację gospodarczą lub społeczną lub rozwiązywanie ważnych problemów infrastrukturalnych (gospodarka wodno-ściekowa, zaopatrzenie w energię, gospodarka odpadami).</p> |  |
|--|--|--|--|

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  | <p>Bardzo istotnym celem jest współpraca na szczeblu ponadregionalnym i międzynarodowym. Potrzeba włączenia coraz większej liczby obszarów i podmiotów w działania międzynarodowe wynika zarówno z rosnącej konkurencyjności terytorialnej, a także z możliwości jakie oferuje środowisko międzynarodowe: pozyskania nowych inwestorów, kapitału, wprowadzenia produktów i usług na rynki zewnętrzne, pozyskania turystów, studentów, mieszkańców, przedsiębiorców wreszcie organizacji międzynarodowych imprez.</p> <p>Istotną rolę w ramach współpracy z administracją publiczną odgrywają organizacje pozarządowe. Takie współdziałanie służy budowie społeczeństwa obywatelskiego na rzecz rozwoju społeczno-gospodarczego w</p> |  |
|--|--|--|--|

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  | <p>regionie. W nowej polityce spójności Unii Europejskiej duży nacisk położony jest na rozwój kierowany przez lokalną społeczność. Organizacje sektora pozarządowego uzupełniają działania administracji w realizacji wielu zadań publicznych, będąc ściśle i trwale powiązanymi z problemami i potrzebami danych środowisk lokalnych. NGO w społeczeństwie obywatelskim pełnią także inne istotne role: rzecznika lokalnych społeczności (ew. rzecznika konkretnych grup społecznych) oraz „strażnika” poprawności i efektywności funkcjonowania administracji publicznej. Dlatego też celem jest, aby organizacje te były silne, sprawne i zdolne do coraz większej odpowiedzialności za społeczności lokalne (również w rozumieniu ilości i skali realizowanych projektów). Organizacje pozarządowe są również aktywnym podmiotem</p> |  |
|--|--|--|--|

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  | <p>współpracy międzynarodowej przyczyniając się do m.in.: partycypacji społecznej, spójności społecznej, pomocy rozwojowej dla krajów rozwijających się. Dzięki aktywności NGOs przyjeżdżają zagraniczni wolontariusze podejmując prace non-profit i stając się ambasadorami naszego regionu. Zakłada się więc wsparcie finansowe czy pomoc w organizowaniu warunków lokalowych tego typu organizacji. Pokrewną temu zagadnieniu formą działań jest promowanie liderów wśród lokalnej społeczności. Zakłada się wyłonienie animatorów, którzy zajmą się sprawami lokalnymi i tym samym wpłyną na rozwój społeczno – gospodarczy danego obszaru. Rolę taką pełnić mogą na przykład przedsiębiorcy zatrudniający mieszkańców danej gminy w swoim zakładzie pracy. Ważna jest rola samorządu,</p> |  |
|--|--|--|--|

|                |   |  |  |
|----------------|---|--|--|
|                |   | który zaakceptuje przyjęte kierunki działań i umocni partnerstwo z liderami. |  |
| Wskaźniki      | <p>W sprawnym zarządzaniu są tylko 3 wskaźniki. Jedynie 1 z nich odnosi się do tematu: Liczba organizacji pozarządowych (podmiotów NGO) ogółem; (aktywne fundacje, stowarzyszenia i inne organizacje społeczne)</p> <p>Pozostałe:</p> <p>Powierzchnia chroniona w randze parku krajobrazowego oraz obszaru chronionego krajobrazu</p> <p>Udział energii pochodzącej z odnawialnych nośników energii</p> <p>Ogólne wskaźniki monitorowania rozwoju:</p> <p>Udział organizacji pozarządowych (podmiotów NGO) w liczbie krajowej</p> <p>Powierzchnia województwa objęta obowiązującymi miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego</p> <p>Liczba projektów realizowanych w partnerstwie w ramach ZIT</p> <p>Liczba projektów realizowanych w partnerstwie w ramach LGD</p> <p>Liczba organizacji pozarządowych LGD</p> <p>Odsetek klientów korzystających z e-administacji</p> |  |  |
| Sprawozdanie   |   |  |  |
| Wnioski /uwagi | Brak wskaźników monitoringu w badanym obszarze, brak diagnozy badanego obszaru przy jednoczesnym wyodrębnieniu celu strategicznego sprawne zarządzanie  |  |  |

### 3. Lubelskie

|           |   |
|-----------|---|
| Strategia | Strategia Rozwoju Województwa Lubelskiego na lata 2014-2020 (z perspektywą do 2030 r.)  |
| Diagnoza  | <p>Wyodrębniono część 3.88. diagnozy prospektywnej: kapitał społeczny i instytucjonalny.</p> <p>Przyjęto, że obydwa kapitały są jednymi z najważniejszych uwarunkowań rozwoju</p> <p>Stwierdzono deficyt zaufania mieszkańców do współmieszkańców i władz lokalnych, choć poziom zaufania do sąsiadów i do władz lokalnych jest w regionie nieco wyższy, niż średnio w kraju, co może wynikać z wyjątkowo silnej „zasiedziałości” mieszkańców wsi.</p> <p>Współpraca władz lokalnych z organizacjami społecznymi działającymi w tzw. <i>trzecim sektorze</i> jest jedną z najbardziej skutecznych i efektywnych form partycypacji społecznej.</p> <p>Mimo stałego wzrostu liczby organizacji pozarządowych w regionie, w dalszym ciągu województwo znajduje się w grupie regionów o najniższym wskaźniku liczby organizacji do liczby mieszkańców.</p> <p>Mieszkańcy województwa wykazują słabą identyfikację z regionem. Poszczególne jego części funkcjonują w zasadzie niezależnie (co ma zarówno korzenie w zmieniających się podziałach terytorialnych, jak i słabym wewnętrznym skomunikowaniu regionu). Obszary północne ciągną do Warszawy, południowe do Rzeszowa. Przedstawiciele samorządów miast subregionalnych nie przejawiają świadomości wspólnoty interesów regionalnych, i raczej skłaniają się do postaw</p> |

|                          |   |  |  |
|--------------------------|---|--|--|
|                          | konkurencyjnych, nie zaś kooperatywnych – przy łączącej ich wspólnej obawie przed dominującą pozycją Lublina. Owa świadomościowa dezintegracja regionu jest jedną z tych jego niekorzystnych uwarunkowań, które władze regionalne mogą i powinny starać się przewyciężyć.<br>UWAGA: POMINIĘTO CAŁY WYMIAR INSTYTUCJONALNY.                |  |  |
| S                        | Brak odniesień  |  |  |
| W                        | Brak poczucia wspólnoty oraz tożsamości regionalnej;  |  |  |
| O                        | Integracja społeczna regionu (także wokół jego tradycji kulturowych i historycznych), <u>partnerska współpraca samorządów lokalnych z samorządem regionalnym</u> ;  |  |  |
| T                        | Brak odniesień  |  |  |
| Wizja i kierunku rozwoju | Brak odniesień  |  |  |
| Cele i działania         | Cele strategiczne<br>CEL STRATEGICZNY 4<br>FUNKCJONALNA, PRZESTRZENNA,<br>SPOŁECZNA I KULTUROWA<br>INTEGRACJA REGIONU   | Cele operacyjne:<br>4.3. Wzmacnianie społecznej tożsamości regionalnej i rozwijanie więzi i współpracy wewnątrzregionalnej | Współpraca i integracja działań na rzecz poprawy dostępu i wzrostu jakości usług publicznych<br>Promocja aktywnej integracji i postaw obywatelskich (np. wolontariat, liderzy w zakresie polityki publicznej)<br>Wspieranie inicjatyw organizacji pozarządowych działających na rzecz zmniejszenia wykluczenia społecznego, promowanie innowacji społecznych |
|                          | CEL STRATEGICZNY 3<br>SELEKTYWNE ZWIĘKSZANIE POTENCJAŁU WIEDZY, KWALIFIKACJI, ZAAWANSOWANIA TECHNOLOGICZNEGO, PRZEDSIĘBIORCZOŚCI I INNOWACYJNOŚCI REGIONU   | Cel operacyjny 3.6<br>Rozwój społeczeństwa informacyjnego  | Rozwijanie oferty e-usług  |
| Wskaźniki                | Poziom wzajemnego zaufania (socjologiczne badanie kwestionariuszowe)  |  |  |
| Sprawozdanie             |   |  |  |
| Wnioski /uwagi           | Podkreśla się znaczenie kapitału społecznego, partycypacji i inkluzji. Programuje się tutaj cele w nurcie paradygmatu governance. Brakuje jednak działań ukierunkowanych na administrację, tzn na rozwój rozwiązań i narzędzi na rzecz współpracy wdrażanych przez samorządy. Wyjątkiem są ICT i e-usługi. Brak diagnozy i monitorowania. |  |  |

#### 4. Lubuskie

|           |  |
|-----------|--|
| Strategia | Strategia Rozwoju Województwa Lubuskiego 2020  |
| Diagnoza  | Wskaźnik fundacji i stowarzyszeń w przeliczeniu na 10 tys. mieszkańców dla województwa lubuskiego osiąga rezultat 23,3 w 2010 roku, co jest wynikiem średnim |

dla kraju, i najlepszym w przypadku tego wskaźnika liczonego dla obszarów wiejskich (18,7).  
Województwo lubuskie dobrze wykorzystuje fundusze unijne, do czego przyczynia się duża efektywność jednostek samorządu terytorialnego. W okresie 2007-2015 środki te będą stanowić średnio ponad 3,6% PKB regionu. Największą część funduszy UE przeznacza się na inwestycje infrastrukturalne. Lubuskie zajęło drugą pozycję w rankingu sprawności wdrażania Regionalnego Programu Operacyjnego, co zapewniło mu dodatkowe 50 mln € (blisko 12% alokacji RPO) z Krajowej Rezerwy Wykonania.  
Lubuskie jest także inicjatorem i aktywnym uczestnikiem współpracy międzyregionalnej. Przykładem jest m.in. inicjatywa opracowania Strategii Rozwoju Polski Zachodniej 2020, w ramach której, wraz z województwami dolnośląskim, zachodniopomorskim, opolskim i wielkopolskim przygotowywane są przedsięwzięcia mające przyspieszyć rozwój tej części Polski.  
Województwo lubuskie aktywnie rozwija współpracę transgraniczną i międzynarodową. Głównymi, naturalnymi partnerami są sąsiadujące landy niemieckie: Brandenburgia i Saksonia, ale region nie zamyka się na inne kierunki współpracy międzynarodowej. Bezpośrednimi efektami podejmowanych działań są m.in. wymiana młodzieży, wspólna realizacja projektów kulturalnych i społecznych, inicjatywy gospodarcze itd  
Duże znaczenie dla konkurencyjności regionu, podkreślanym w wielu teoriach rozwoju regionalnego, ma kapitał społeczny, rozumiany jako zbiorowość regionalna. W tym zakresie, potrzebne jest podejmowanie działań zwiększających integrację i poczucie tożsamości Lubuszan, jak również wzmocnienia zaufania do publicznych instytucji.  
Sprawność instytucjonalna (częściowo na podstawie analiz projektu ASM)  
Potencjał strategiczny administracji samorządowej  
Znacząca większość jednostek samorządu terytorialnego w województwie lubuskim (87,5%) posiada własną strategię rozwoju. Pod tym względem województwo lubuskie plasuje się na 9. miejscu wśród wszystkich regionów w Polsce ze średnią nieco wyższą niż średnia krajowa wynosząca 87%. Sytuację w tym zakresie należy uznać za zadowalającą. Jednak ilość dokumentów nie zawsze przeradza się w ich jakość. W wielu dokumentach wyraźnie widoczne są trudności związane z wyznaczeniem celów strategicznych. Dokumenty konstruowane są w ujęciu sektorowym, co utrudnia zintegrowane zarządzanie zrównoważonym rozwojem. Ocena strategii pod kątem realizacji zakładanych celów prowadzi 85,7% lubuskich JST (15. miejsce w kraju), przy czym często ta ocena nie jest oparta na sformalizowanych procedurach i wskaźnikach. Biorąc pod uwagę instrumenty pozwalające na realną ocenę możliwości finansowania zaplanowanych przedsięwzięć: wieloletni plan inwestycyjny oraz wieloletni plan finansowy, odsetek JST w Lubuskiem posiadających wskazane narzędzia wynosi odpowiednio 90,6% (13 miejsce w kraju, przy średniej – 93,1%) oraz 43,8% (8 miejsce w kraju, przy średniej – 40,3%).  
Pozyskiwanie środków zewnętrznych  
Pierwszy etap absorpcji środków zewnętrznych przez województwo lubuskie wiązał się jeszcze z pomocą przedakcesyjną. W jej ramach województwo lubuskie korzystało z trzech programów: Phare CBC, ISPA i SAPARD. W ramach pierwszego z nich do Lubuskiego spłynęło aż 250 mln €, które zostały wykorzystane przede wszystkim na inwestycje związane z rozwojem infrastruktury transportowej, infrastruktury przejść granicznych oraz ochronę środowiska. Te trzy zakresy tematyczne pochłonęły ponad 90% całości środków pochodzących z Phare. Także na rozwoju sieci transportowej i ochronie środowiska skupiał się program ISPA, wspierający duże, kilkumilionowe projekty z tego zakresu. Uzyskane dofinansowanie pozwoliło m.in. na modernizację odcinka magistrali kolejowej z Rzepina do granicy państwa. Środki z SAPARD posłużyły natomiast do wsparcia rolnictwa i rozwoju obszarów wiejskich. W jego ramach zrealizowano 417 wniosków na kwotę ponad 112 milionów zł. W odniesieniu do liczby mieszkańców było to nieznacznie mniej niż średnio w kraju. W latach 2004-2006 Polska, już jako pełnoprawny członek Unii Europejskiej, mogła korzystać z dostępnych funduszy strukturalnych, w ramach których finansowane były poszczególne programy, w tym sektorowe programy operacyjne (m.in. SPO Rozwój Zasobów Ludzkich, SPO Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw, SPO Transport) oraz Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego. W tym ostatnim Lubuskiemu przypadło blisko 3% ogólnej puli przekazanej dla Polski, czyli ponad 82,5 mln €. Środki te przeznaczone zostały na szereg inwestycji, przede wszystkim w zakresie infrastruktury transportowej, komunalnej, a także procesów rewitalizacyjnych, wzrostu przedsiębiorczości i podnoszenia jakości kapitału ludzkiego.  
W RAMACH DIAGNOZY KAPITAŁU SPOŁECZNEGO OPISANO NASTĘPUJĄCE OBSZARY: współpraca ponadregionalna i międzynarodowa. nie ma tutaj diagnozy

|                          |  |  |  |
|--------------------------|--|--|--|
|                          | kapitału społecznego   |  |  |
| S                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Aktywność i skuteczność w pozyskiwaniu środków zewnętrznych</li> <li>– Duża aktywność organizacji pozarządowych na terenie województwa i dynamicznie rozwijający się sektor ekonomii społecznej;</li> <li>– Wysoka przedsiębiorczość i zaradność ekonomiczna mieszkańców regionu</li> </ul>   |  |  |
| W                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Niska podaż e-usług publicznych stymulujących rozwój społeczeństwa informacyjnego;</li> <li>– Brak pokrycia aktualnymi, miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego znacznej części obszarów województwa - poważne utrudnienie w planowaniu i zarządzaniu inwestycjami;</li> <li>– Niedostateczna współpraca pomiędzy dwoma ośrodkami wojewódzkimi regionu.</li> </ul>  |  |  |
| O                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Możliwości płynące ze współpracy międzynarodowej; (m.in. z jednostkami samorządu terytorialnego, firmami prywatnymi i organizacjami w szczególności z terenu Niemiec);</li> </ul>   |  |  |
| T                        |  |  |  |
| Wizja i kierunki rozwoju | <p>W 2020 roku województwo lubuskie w pełni korzysta ze swojego położenia w Europie, walorów środowiska i dostępności komunikacyjnej. Rozwinęły się konkurencyjne i innowacyjne sektory gospodarki i turystyka, a Lubuszan można już zaliczyć do społeczeństw informacyjnych. <b>Efektywne wykorzystanie środków unijnych, aktywność samorządów, przedsiębiorców i organizacji pozarządowych zapewniły wysoki poziom życia mieszkańców i dostęp do usług o dobrym standardzie.</b> Region postrzegany jako miejsce zdrowego stylu życia zyskuje miano „zielonej krainy nowoczesnych technologii.</p> <p>Cel główny:<br/>Wykorzystanie potencjałów województwa lubuskiego do wzrostu jakości życia, dynamizowania konkurencyjnej gospodarki, zwiększania spójności regionu oraz <b>efektywnego zarządzania jego rozwojem.</b></p> |  |  |
| Cele i działania         |  | Cel operacyjny 2.3:<br>Rozwój społeczeństwa informacyjnego         | Tworzenie sieci powszechnego dostępu do Internetu szerokopasmowego, w szczególności na terenach zagrożonych zjawiskiem wykluczenia społeczno gospodarczego.<br>Upowszechnianie najnowszych technologii informacyjnych i komunikacyjnych:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• stymulowanie zastosowania technologii cyfrowych przez administrację, służbę zdrowia, szkolnictwo i inne służby publiczne,</li> <li>• rozwój i promocja e-usług (e-urząd, e-zdrowie, e-szkola, e-turystyka itp.),</li> <li>• digitalizacja zasobów publicznych,</li> <li>• rozwój elektronicznej gospodarki i telepracy</li> </ul> |
|                          | Cel strategiczny 3.<br>Społeczna i terytorialna spójność regionu   | Cel operacyjny 3.5:<br>Zrównoważony rozwój obszarów wiejskich      | Aktywizacja obszarów wiejskich poprzez rozwój krajowej sieci obszarów wiejskich:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• aktywizowanie organizacji oraz struktur administracyjnych zaangażowanych w rozwój obszarów wiejskich,</li> <li>• identyfikacja i analiza oraz wymiana informacji i wiedzy w zakresie rozwoju obszarów wiejskich wśród partnerów na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym oraz wspólnotowym.</li> </ul>   |
|                          |  | Cel operacyjny 3.4:<br>Promocja włączenia zawodowego i społecznego | Ograniczenie skali zjawiska wykluczenia społecznego i ubóstwa poprzez:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• promocję i rozwój pracy socjalnej i ekonomii społecznej,</li> <li>• tworzenie kompleksowego systemu wsparcia osób starszych, niepełnosprawnych, uzależnionych oraz dotkniętych przemocą w rodzinie,</li> <li>• rozwój różnorodnych usług opiekuńczych.</li> </ul>   |



|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
|  |   |  | Rozwijanie współpracy między służbami zatrudnienia, a instytucjami pomocy społecznej w zakresie wspierania osób zagrożonych wykluczeniem społecznym  |
|  |   | Cel operacyjny 3.3:<br>Zapewnienie różnorodnej oferty kulturalnej i sportowej  | Poprawa dostępności do zasobów dziedzictwa kulturowego, także z wykorzystaniem nowoczesnych technologii informacyjnych (e- muzea, e- biblioteki itp.).<br>Rozszerzenie oferty usług kulturalnych przez odpowiednie instytucje (szersze otwarcie się na potencjalnych odbiorców).<br>Rozwój mechanizmów wsparcia i współpracy między różnymi podmiotami i osobami działającymi w sektorze kultury   |
|  | Cel strategiczny 4.<br>Region efektywnie zarządzany | Cele operacyjne:<br>4.1 Tworzenie atrakcyjnego wizerunku województwa, promocja marki Lubuskie<br>4.2 Wzmocnienie współpracy transgranicznej i międzyregionalnej<br>4.3 Wzmocnienie potencjału kapitału społecznego oraz kształtowanie tożsamości regionalnej<br>4.4 Wzmocnienie integralności systemów zarządzania strategicznego i planowania przestrzennego na poziomie regionalnym i lokalnym<br>4.5 Podwyższenie sprawności działania administracji samorządowej i instytucji regionalnych | <p>Kierunki interwencji</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prowadzenie nowoczesnych form promocji gospodarczej regionu w kraju i za granicą,</li> <li>• aktywny udział województwa w targach inwestycyjnych i innych wydarzeniach gospodarczych,</li> <li>• promowanie wspólnych przedsięwzięć samorządów i innych instytucji na rzecz tworzenia pozytywnego wizerunku województwa lubuskiego,</li> <li>• prowadzenie portalu poświęconego tematyce gospodarczej, z informacjami dla przedsiębiorców oraz inwestorów krajowych i zagranicznych,</li> <li>• prowadzenie informacyjno-promocyjnego portalu Wrota Lubuskie, poświęconego ofercie turystycznej i kulturalnej województwa lubuskiego.</li> </ul> <p>a. Intensyfikacja współpracy gospodarczej i społecznej z regionami w kraju i za granicą:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wspieranie partnerskich kontaktów samorządów terytorialnych, instytucji i organizacji pozarządowych,</li> <li>• rozwój różnych form współpracy transgranicznej, m.in. w wymiarze gospodarczym, kulturowym, sportowym, edukacyjnym i turystycznym,</li> <li>• wspólne działania w zakresie modernizacji i rozbudowy infrastruktury transgranicznej,</li> <li>• wzmocnienie kooperacji przedsiębiorstw oraz przeprowadzenie działań ułatwiających współpracę i podejmowanie wspólnych inicjatyw.</li> <li>• realizacja wspólnych przedsięwzięć z województwami Polski zachodniej.</li> </ul> <p>b. Działania na rzecz integracji europejskiej, w tym współpraca z instytucjami Unii Europejskiej i stowarzyszeniami międzynarodowymi reprezentującymi interesy regionów państw UE.</p> <p>c. Rozwój współpracy międzyregionalnej wynikającej z podpisanych umów partnerskich oraz podejmowanie współpracy z nowymi regionami, będącej w spójności z kierunkami polskiej polityki zagranicznej.</p> <p>d. Działania na rzecz kształtowania świadomości narodowej, obywatelskiej i kulturowej mieszkańców, a także pielęgnowania polskości.</p> <p>Wzmocnienie struktur współpracy transgranicznej, m.in.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rozwój działalności euroregionów Sprewa-Nysa-Bóbr i Pro Europa Viadrina,</li> </ul> |

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
|  |  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• realizacja projektów w ramach współpracy transgranicznej (w szczególności z Brandenburgią i Saksonią).</li> </ul> <p>a. Wspieranie działań na rzecz zwiększenia aktywności i partycypacji obywatelskiej w życiu publicznym i społecznym:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zwiększenie świadomości znaczenia kapitału społecznego,</li> <li>• rozwój i wzmacnianie zorganizowanych form aktywności obywatelskiej,</li> <li>• działania na rzecz zwiększenia poziomu zaufania społecznego do instytucji publicznych.</li> </ul> <p>b. Wzmacnianie partnerskiego podejścia do działań na rzecz rozwoju województwa lubuskiego poprzez pogłębianie i zacieśnianie współpracy między instytucjami publicznymi i organizacjami obywatelskimi.</p> <p>c. Wspieranie inicjatyw na rzecz umacniania więzi regionalnych, w tym poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wykorzystywanie potencjału kulturowego i lokalnych tożsamości w rozwoju regionalnym,</li> <li>• ochronę i zachowanie dziedzictwa kulturowego regionu,</li> <li>• propagowanie etosu Małej Ojczyzny oraz poczucia wspólnoty wśród mieszkańców regionu.</li> </ul> <p>d. Propagowanie lubuskiego dorobku kulturalnego, naukowego, społecznego i gospodarczego:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• promocja wybitnych Lubuszan i ich dorobku,</li> <li>• popularyzacja historii Ziemi Lubuskiej i badań naukowych związanych z regionem.</li> </ul> <p>a. Wzmocnienie koordynacji planowania i realizacji polityk publicznych w województwie.</p> <p>b. Działania na rzecz tworzenia spójnych lokalnych i regionalnych dokumentów strategicznych i planistycznych o wysokiej jakości.</p> <p>c. Wzmocnienie partnerskiej współpracy przedstawicieli różnych środowisk regionu w systemie zarządzania strategicznego i planowania przestrzennego.</p> <p>d. Promowanie standardów zarządzania polityką rozwoju na szczeblu regionalnym i lokalnym w województwie.</p> <p>e. Utworzenie zintegrowanego systemu monitorowania i oceny rozwoju województwa w ujęciu gospodarczym, społecznym i przestrzennym z wiodącą rolą regionalnego obserwatorium terytorialnego.</p> <p>f. Wzmocnienie współpracy samorządu województwa z administracją rządową szczebla centralnego i regionalnego w zakresie polityki regionalnej.</p> <p>4.5.</p> |
|--|--|--|---|

|                |   |  |   |
|----------------|---|--|---|
|                |   |  | <p>a. Podnoszenie kwalifikacji zawodowych i umiejętności interpersonalnych pracowników administracji.</p> <p>b. Usprawnienie funkcjonowania jednostek administracji publicznej poprzez wdrożenie systemów usprawniających (np. e-urząd, system zarządzania jakością) i poprawę wyposażenia placówek.</p> <p>c. Podniesienie standardów obsługi klienta poprzez opracowanie i wdrożenie odpowiednich procedur i regulacji.</p> <p>d. Zwiększenie przepływu informacji między instytucjami centralnymi, regionalnymi i lokalnymi, wymiana doświadczeń i tworzenie katalogu „dobrych praktyk”.</p> <p>e. Rozwój instytucjonalny i kadrowy na rzecz pozyskiwania i wdrażania środków Unii Europejskiej.</p> |
| Wskaźniki      | <p>4 cel : Udział wydatków inwestycyjnych w relacji do budżetów gmin Podregion gorzowski Podregion zielonogórski (% gUS)</p> <p>Odsetek powierzchni województwa objętej obowiązującymi miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego (% , GUS)</p> <p>Odsetek osób korzystających z usług on-line świadczonych przez urzędy (% MSWiA)</p> |  |   |
| Sprawozdanie   |   |  |   |
| Wnioski /uwagi |   |  |   |

## 5. Łódzkie

|           |   |
|-----------|---|
| Strategia | Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego 2020.Łódzkie 2020   |
| Diagnoza  | <p>Kapitał społeczny</p> <p>Pod względem kapitału społecznego województwo plasuje się poniżej średniej krajowej. Mieszkańców regionu charakteryzuje niski poziom zaufania do instytucji publicznych, partii politycznych oraz współobywateli, a także niska samoorganizacja społeczna, mała chęć do współpracy oraz mała odpowiedzialność za otoczenie. Najniższy poziom kapitału społecznego występuje w Łodzi oraz większych miastach regionu. Na obszarach wiejskich i w małych ośrodkach miejskich poziom zaufania społecznego jest znacznie wyższy.</p> <p>Niezwykle istotnym czynnikiem dla kształtowania spójności i świadomości społecznej jest poziom rozwoju społeczeństwa obywatelskiego. Na tle kraju, województwo łódzkie charakteryzuje średni, ale wykazujący tendencję wzrostową, poziom zaangażowania obywatelskiego społeczeństwa. Wzrasta zarówno frekwencja wyborcza, jak i liczba organizacji pozarządowych. Frekwencja w wyborach jest na średnim, ogólnopolskim poziomie, natomiast nasycenie organizacjami pozarządowymi w 2010 r. było dosyć niskie (13.), jednak od 2004 r. systematycznie rosło i w przeliczeniu na 1000 mieszkańców było zbliżone do średniej dla kraju (województwo 2,6, Polska 2,7). Słabością trzeciego sektora jest jego nierównomierny rozwój, mała liczba osób zatrudnionych w organizacjach pozarządowych i działających wolontariuszy a także brak współpracy między tymi organizacjami. Województwo cechuje duże zróżnicowanie pod względem zaangażowania obywatelskiego społeczeństwa, przy czym wysoki poziom wykazują powiaty w zachodniej i południowo – zachodniej części regionu.</p> <p><b>2.4. ZARZĄDZANIE W SEKTORZE PUBLICZNYM</b></p> <p>Rozwój regionalny i lokalny w znacznym stopniu związany jest ze sprawnością instytucjonalną oraz zapleczem instytucjonalnym. Zasadnicze znaczenie ma zdolność władz lokalnych (zwłaszcza na poziomie gminnym), zarówno do wpisania się w proces wdrażania i realizacji strategii rozwoju województwa, jak i podejmowania działań na rzecz zaspokajania potrzeb społeczności lokalnych. Istotną rolę odgrywają także umiejętności współpracy władz samorządowych z instytucjami pozarządowymi i prywatnymi działającymi na rzecz rozwoju regionalnego.</p> <p>W województwie łódzkim do najważniejszych problemów dotyczących sprawności instytucjonalnej należą:</p> |

- nieprzystosowanie struktur organizacyjnych wielu urzędów gmin do planowania rozwoju i zarządzania;
- brak nowoczesnych systemów zarządzania zasobami ludzkimi w urzędach gmin;
- brak w wielu gminach miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego oraz brak zrozumienia wagi i znaczenia oraz umiejętności opracowywania dokumentów strategicznych;
- niski poziom planowania finansów i inwestycji w perspektywie wieloletniej, zwłaszcza w mniejszych gminach;
- słabe zaplecze instytucjonalne w sferze organizacji pozarządowych, świadczące o niskiej aktywności obywatelskiej;
- ograniczona zdolność władz lokalnych do współpracy z organizacjami pozarządowymi;
- brak współpracy władz samorządowych w tworzeniu projektów zintegrowanych o znaczeniu ponadlokalnym;
- brak umiejętności współpracy władz samorządowych na partnerskich warunkach.

Sprawność instytucjonalną sektora publicznego obrazują również projekty realizowane przy wsparciu zewnętrznych środków finansowych w ramach programów operacyjnych. Na koniec 2011 r. na terenie województwa łódzkiego przewidziano do realizacji 9213 projektów finansowanych w ramach: Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko (POLiŚ), Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka (POIG), Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (POKL), Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Łódzkiego (RPOWŁ) oraz Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich (PROW).

Wartość wszystkich projektów w regionie wynosi ponad 21 mld zł. Wartość dofinansowania z funduszy UE wynosi ponad 11 mld zł (ponad 53% ogólnych kosztów). Do końca 2011 r. w ramach wszystkich pięciu programów zrealizowano łącznie 7685 projektów (ponad 83% ogólnej liczby projektów) o łącznej wartości ok. 6,2 mld zł: najczęściej (ponad 95%) z PROW oraz POKL (prawie 75%) i RPOWŁ (ponad 70%); najmniej z POLiŚ (niecałe 45%) oraz POIG (niecałe 54%).

Do końca 2013 r. w regionie pozostało do wykorzystania ponad 7,6 mld zł dotacji z UE, w tym ponad 40% w ramach POLiŚ oraz ponad 25% z RPOWŁ.

**Istotnym elementem polityki rozwoju jest współpraca międzynarodowa oraz międzyregionalna** realizowana wieloaspektowo poprzez: współpracę z regionami partnerskimi z zagranicy, udział w projektach międzynarodowych (m. in. projekcie Rail Baltica Growth Corridor), udział w projektach z regionami z kraju.

Najważniejszymi działaniami w ramach współpracy międzynarodowej Samorządu Województwa Łódzkiego są: wykorzystanie korzyści płynących z integracji europejskiej, pogłębianie integracji gospodarczej województwa a także promocja regionu łódzkiego na arenie międzynarodowej.

Samorząd Województwa Łódzkiego utworzył i umacnia rozbudowaną sieć kontaktów z 19 regionami z 12 krajów europejskich, zarówno z UE (Austria, Czechy, Francja, Hiszpania, Niemcy, Szwecja, Węgry, Wielka Brytania, Włochy) jak i spoza jej obszaru (Białoruś, Rosja, Ukraina).

Działania realizowane w ramach współpracy odbywają się na podstawie umów o współpracy (11 regionów), listów intencyjnych (3 regiony) oraz jako współdziałanie niesformalizowane (5 regionów). Ważnym elementem współpracy zagranicznej jest również współpraca w projektach międzynarodowych z regionami nie będącymi partnerami województwa łódzkiego. Są to projekty realizowane poprzez Inicjatywy Wspólnotowe INTERREG (program współpracy międzyregionalnej) i URBACT (program współpracy miast). Województwo uczestniczy w 6 projektach realizowanych w ramach INTERREG IVC a w programie URBACT Urząd Marszałkowski ma funkcję wspierającą udział Łodzi jako instytucja zarządzająca funduszami UE. Wśród projektów realizowanych przez województwo łódzkie z polskimi regionami znajdują się projekty, związane m.in. z gospodarowaniem funduszami, biotechnologiami i transportem. Samorząd Województwa Łódzkiego jest także uczestnikiem projektów sieciowych, realizowanych w ramach krajowych programów rządowych. Są to: Partnerska sieć współpracy i wymiany doświadczeń dotyczących interwencji wspierających realizację Regionalnych Strategii Innowacji „INTREGISNET”;

Międzyregionalna sieć współpracy na rzecz rynku pracy i edukacji;

Sieć współpracy Instytucji Pośredniczących POKL województw: pomorskiego, łódzkiego, warmińsko-mazurskiego, kujawsko-pomorskiego i śląskiego w zakresie tworzenia regionalnych strategii wykorzystania środków POKL. Dodatkowo współpraca międzyregionalna w kraju ma silne wsparcie merytoryczne w postaci Konwentu Marszałków, który jest forum wymiany doświadczeń pomiędzy polskimi województwami. Poza tym, województwo łódzkie współpracuje z regionami w kraju i zagranicą w ramach: Polskiego Konsorcjum Bioregionów; Środkowoeuropejskiego Konsorcjum Bioregionów; Stowarzyszenia Polskich Regionów Korytarza

|   |   |
|---|---|
|   | <p>Transportowego Bałtyk – Adriatyk.</p> <p>Dla powyższej części diagnozy przeprowadzono odrębną analizę OSTW (szanse atuty słabości zagrożenia). Jej wyniki poniżej. Analiza jest bardzo słaba i nie opiera się na żadnych dowodach</p> <p>Wybrane TRENDY I STRATEGICZNE WYZWANIA ROZWOJOWE DO 2020 ROKU (dodatkowy punkt diagnozy)</p> <p>11. Realizacja jednego z trzech priorytetów strategii UE „Europa 2020” – rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu - spowoduje, że w województwie nastąpi reintegracja społeczna grup wykluczonych i na rynek pracy zostaną wprowadzone grupy dotychczas nieaktywne. Innowacje społeczne (m.in. spółdzielnie socjalne) będą odpowiadały potrzebom społecznym, kulturalnym i ekonomicznym grup zagrożonych wykluczeniem społecznym. Prognozuje się, że liczba osób żyjących poniżej relatywnej granicy ubóstwa spadnie o ok.100 tys. osób</p> <p>12. Zwiększenie kapitału społecznego, kształtowanego w toku zmian kulturowo-historycznych, będzie następowało powoli. Niemniej stymulowanie procesów wzrostu zaufania społecznego, zwiększenia troski o dobro wspólne, wspieranie aktywności obywatelskiej, rozwój społeczeństwa informacyjnego, zwiększenie potencjału kreatywnego i intelektualnego w konsekwencji doprowadzi do podniesienia poziom kapitału społecznego</p> <p>15. Wejście na ścieżkę rozwoju społeczeństwa cyfrowego spowoduje silny rozwój usług telekomunikacyjnych oraz rozwiązań związanych z cyfryzacją i informatyzacją regionu. W perspektywie do 2020 r. poprawi się dostępność do łączy szerokopasmowych i wykorzystanie technologii cyfrowych. Z mapy województwa wyeliminowane zostaną „białe plamy” w dostępie do sprawnego i szybkiego Internetu. Za sprawą zwiększonych nakładów inwestycyjnych na rzecz rozwoju e- government powstanie efektywnie funkcjonująca administracja XXI wieku. Wykreowane zostanie świadome społeczeństwo cyfrowe jako element filaru innowacyjności</p> <p>21. Nowe wyzwania stojące przed polityką rozwoju ukierunkowaną na efektywne wykorzystanie kapitału terytorialnego i planowanie zintegrowane podniosą sprawność instytucji publicznych. Poprawi się zdolność do efektywnego programowania i wielopoziomowego zarządzania politykami publicznymi, współpracy partnerskiej instytucji publicznych, prywatnych i organizacji pozarządowych, nastąpi profesjonalizacja kadr. <b>UWAGA: brak pomiarów stanu wyjściowego, brak podstaw do oceny postępów</b></p> <p>OSTATECZNIE NIE SFORMUŁOWANO GŁÓWNEGO WYZWANIA ROZWOJOWEGO ODNOSZĄCEGO SIĘ DO SPRAWNOŚCI ZARZĄDZANIA PUBLICZNEGO. WŚRÓD WYZWAŃ NAWIAZUJĄCYCH DO TEMATU BADANIA SĄ (3 NA 9 OGÓŁEM):</p> <p>6. DOSTĘP DO DOBREJ JAKOŚCI USŁUG PUBLICZNYCH</p> <p>zapewnienie mieszkańcom dostępu do dobrej jakości usług: edukacji, zdrowia, kultury i rekreacji oraz infrastruktury teleinformatycznej i technicznej.</p> <p>7. ZMNIEJSZENIE SKALI UBÓSTWA I WYKLUCZENIA SPOŁECZNEGO</p> <p>zmniejszenie skali ubóstwa i wykluczenia społecznego dla pobudzenia rozwoju gospodarczego, działania ukierunkowane na rzecz równouprawniania i przeciwdziałaniu dyskryminacji.</p> <p>8. ROZWÓJ KAPITAŁU SPOŁECZNEGO I WZMACNIANIE TOŻSAMOŚCI REGIONALNEJ</p> <p>tworzenie warunków dla rozwoju kapitału społecznego i poczucia tożsamości regionalnej wzmacniającego integrację wewnętrzną województwa.</p> <p>ALE POSTAWIONO WARUNEK DLA REALIZACJI WSZYSTKICH 9 WYZWAŃ:</p> <p>Warunkiem koniecznym dla sprostania głównym wyzwaniom rozwojowym województwa jest podniesienie wiedzy i zdolności instytucjonalnej do zarządzania rozwojem regionu.</p> |
| S | – rosnące wykorzystywanie nowoczesnych form zarządzania   |
| W | <p>– niski poziom sprawności organizacyjnej</p> <p>– niski poziom wiedzy i umiejętności w zakresie planowania i zarządzania rozwojem</p> <p>– brak współpracy władz samorządowych w tworzeniu projektów zintegrowanych o znaczeniu ponadlokalnym</p>  |

|                          |   |  |   |
|--------------------------|---|--|---|
|                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>– brak umiejętności współpracy władz samorządowych na partnerskich warunkach</li> <li>– brak strategii marketingowej regionu</li> </ul>  |  |   |
| O                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Strategia Sprawne Państwo wzmocnienie kompetencji i profesjonalizacja administracji</li> <li>– zwiększona podaż różnorodnych form doskonalenia zawodowego</li> </ul>   |  |   |
| T                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– upolitycznienie struktur administracji publicznej</li> <li>– drenaż kadr wysoko wykwalifikowanych przez sektor prywatny</li> </ul>   |  |   |
| Wizja i kierunki rozwoju | <p>Brak odniesień w wizji</p> <p>Misja:</p> <p>PROWADZENIE ZINTEGROWANEJ I TERYTORIALNIE UKIERUNKOWANEJ POLITYKI ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU, OPARTEJ NA WSPÓŁPRACY GOSPODARCZEJ, BUDOWANIU WIĘZI SPOŁECZNYCH ORAZ TOŻSAMOŚCI REGIONALNEJ.</p> <p>Misja koncentruje strategiczne kierunki działań na: <b>budowaniu przyszłości (dobrobytu) regionu</b> dzięki wzmocnianiu endogenicznych potencjałów województwa oraz współpracy gospodarczej, zarówno w wymiarze regionalnym, krajowym i międzynarodowym; <b>budowaniu powiązań między mieszkańcami i społecznościami</b> oraz sprzyjaniu kreowaniu tożsamości regionalnej z uwzględnieniem wielokulturowości i różnorodności regionalnej</p> <p>Uwaga: postulowany jest też terytorialny wymiar rozwoju:</p> <p>Nowa zasada zintegrowanego podejścia do rozwoju, poprzez odejście od planowania sektorowego na rzecz budowy i wzmocnienia kapitału terytorialnego, pozwoli włączyć w procesy rozwojowe całą wspólnotę samorządową.</p> |  |   |
| Cele i działania         | <p>Cel strategiczny:</p> <p>Region wykorzystujący potencjał endogeniczny do rozwoju inteligentnej gospodarki. Oparty na kreatywności i przedsiębiorczości mieszkańców</p>   | <p>ZINTEGROWANE ŚRODOWISKO PRZEDSIĘBIORCZOŚCI DLA ROZWOJU GOSPODARKI</p>     | <p>Wybrane Strategiczne kierunki działań</p> <p>3.1. Kształtowanie innowacyjnego środowiska przedsiębiorczości i powiązań sieciowych</p> <p><b>3.1.3. współpraca między przedsiębiorcami, samorządami i sferą B+R</b>, m. in. poprzez: wsparcie dla tzw. otwartych innowacji, system wsparcia finansowego (np. bony na innowacje, granty dla pracowników naukowych na staże w przedsiębiorstwach), dostęp do bezpłatnych konsultacji udzielanych przez specjalistów branżowych, wsparcie działalności brokerów innowacji, promocję „dobrych praktyk” z zakresu wspólnych projektów sfery nauki i biznesu o znaczeniu strategicznym dla regionu;</p>   |
|                          | <p>Cel strategiczny:</p> <p>Aktywne społeczeństwo obywatelskie, z dobrym dostępem do usług publicznych, sprzyjające włączeniu społecznemu grup wykluczonych</p>   | <p>WYSOKI POZIOM KAPITAŁU SPOŁECZNEGO I SILNE SPOŁECZEŃSTWO OBYWATELSKIE</p> | <p>Wybrane kierunki działań:</p> <p>4.1. Rozwój społeczności lokalnych</p> <p>4.1.1. kształtowanie społeczeństwa obywatelskiego, m. in. poprzez: wspieranie szkoleń, programów edukacyjnych i konkursów promujących postawy proobywatelskie, prospołeczne i proekologiczne m. in. w szkołach, wspieranie działań na rzecz wzmocnienia dialogu obywatelskiego i działań na rzecz dobra wspólnego, w szczególności wśród młodzieży, zaangażowania lokalnych instytucji publicznych we współpracę z mieszkańcami, stymulowanie rozwoju indywidualnej i korporacyjnej filantropii, wspieranie podnoszenia kompetencji liderów społecznych i animatorów działań społeczności lokalnych, aktywności osób starszych, upowszechnienie i rozwój mechanizmów partycypacji obywatelskiej w rządzeniu;</p> <p>4.1.2. rozwój sektora organizacji pozarządowych, m. in. poprzez promowanie wolontariatu i wspieranie szkolenia wolontariuszy oraz członków organizacji pozarządowych w zakresie</p> |

|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
|  |  |   | <p>wykonywania zadań statutowych, stymulowanie współpracy między organizacjami pozarządowymi, sektorem prywatnym i publicznym, tworzenie regionalnych centrów współpracy, wspieranie powoływania i funkcjonowania lokalnych centrów dialogu społecznego, tworzenia wieloletnich programów współpracy samorządów lokalnych z organizacjami pozarządowymi, wzmocnienie podstaw samofinansowania organizacji pozarządowych i ich zaplecza materialnego, promocję usług świadczonych przez organizacje pozarządowe, wspieranie podnoszenia kompetencji pracowników organizacji pozarządowych, wspieranie przekazywania zadań publicznych organizacjom pozarządowym.</p> <p>4.2. Wzmacnianie tożsamości regionalnej</p> <p>4.2.1. kształtowanie świadomości regionalnej i lokalnej opartej na historycznej i kulturowej różnorodności, m. in. poprzez: podnoszenie wiedzy historycznej o regionie na wszystkich poziomach edukacji szkolnej, organizowanie konkursów na temat wiedzy o regionie, wspieranie szkoleń animatorów kultury, promocję i wspieranie rozwoju twórczości folklorystycznej, w tym szczególnie festiwali o zasięgu krajowym i międzynarodowym, warsztatów rękodzieła ludowego, tradycyjnych produktów regionalnych, inicjowanie tworzenia parków kulturowych i „żywych” skansenów;</p> <p>4.2.2. wzmacnianie rozwoju funkcji symbolicznych, m. in. poprzez kreowanie walorów przestrzeni, zasobów, produktów i wydarzeń symbolicznych, wspieranie realizacji zintegrowanych projektów inicjowanych m. in. przez Lokalne Grupy Działania oraz inne lokalne środowiska, promocję walorów kulturowych i przyrodniczych regionu, promocję i objęcie patronatem produktów i wydarzeń kulturalnych;</p> <p>4.2.3. promocja marki „Łódzkie”, m. in. poprzez: organizowanie wystaw, imprez i konkursów promujących region i produkty regionalne na poziomie krajowym i międzynarodowym, prowadzenie interaktywnych akcji promocyjnych na stronie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Łódzkiego, wspieranie opracowywania strategii marketingowych dla obszarów funkcjonalnych.</p> |
|  |  | WYSOKI STANDARD I DOSTĘP DO USŁUG PUBLICZNYCH | <p>5.1. Rozwój usług i poprawa dostępu do sektora edukacji</p> <p>5.2. Rozwój usług i poprawa dostępu do sektora ochrony zdrowia, pomocy społecznej oraz pieczy zastępczej</p> <p>5.3. Rozwój usług i poprawa dostępu do sektora kultury, sportu, turystyki i rekreacji</p> <p>5.4. Rozwój cyfryzacji i usług cyfrowych w sektorze publicznym</p> <p>5.4.1. rozwój e-administracji i upowszechnienie elektronicznej obsługi ludności, m. in. poprzez: wdrożenie systemów wspierających obsługę mieszkańców i inwestorów, promowanie akcji związanych z umiejętnością wykorzystania technik komputerowych do kontaktów ze sferą administracji publicznej, upowszechnianie podpisu elektronicznego, wspieranie podnoszenia kompetencji kadr administracji publicznej w zakresie wykorzystywania technik ICT;</p> <p>5.4.2. interaktywne narzędzia komunikacji samorządów z mieszkańcami, m. in. wspieranie akcji,</p>   |

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
|  |  |  | <p>kursów, szkoleń z zakresu umiejętności posługiwania się komputerem wśród mieszkańców, uruchamianie stron internetowych służących komunikacji między obywatelami a władzami samorządowymi, administracją oraz instytucjami publicznymi, upowszechnienie komunikatorów internetowych;</p> <p>5.4.3. tworzenie baz danych, m. in. poprzez: utworzenie Regionalnego Obserwatorium Terytorialnego, wspieranie rozwoju i aktualizacji baz danych (w tym baz danych przestrzennych i opracowań kartograficznych), gromadzenia informacji oraz przetwarzania istniejących danych do postaci cyfrowej, integracji baz danych instytucji publicznych, wspieranie procesu zabezpieczania baz danych w instytucjach publicznych, udostępniania wybranych zasobów, wspieranie budowy zintegrowanych platform cyfrowych w wymiarze lokalnym, regionalnym i ponadregionalnym.</p> |
|  | <p>Dodatkowo rozpisano warunek skutecznej realizacji strategii: (s.108 i dalej)</p> <p>Warunkiem koniecznym dla skutecznej realizacji „Strategii...” jest <b>sprawne zarządzanie w sektorze publicznym</b>.</p> <p>Główne wyzwania na poziomie kraju, jak i regionu to: kształtowanie partnerskich relacji między organami państwa a obywatelem, brak skutecznych mechanizmów planowania strategicznego, prostych procedur przy świadczeniu usług publicznych, efektywnego planowania i sprawnego zarządzania zasobami oraz powszechnego wykorzystywania najnowszych technologii informacji i komunikacji. Sprawne zarządzanie w lokalnej administracji staje się ważnym źródłem uzyskiwania trwałych przewag konkurencyjnych regionu w odniesieniu do kraju i zagranicy, pozwala bowiem na lepszą koordynację realizowanych projektów, uzyskiwanie synergicznych efektów rozwojowych oraz racjonalne wydatkowanie środków publicznych. Zapewnienie poprawy sprawności zarządzania nastąpi w wyniku:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– zmiany podejścia do procesu programowania strategicznego z sektorowego na zintegrowane i wzmocnienie powiązań między strategiami, programami i planami społeczno-gospodarczymi a przestrzennymi,</li> <li>– poprawy zdolności do współpracy między partnerami reprezentującymi różne instytucje publiczne, podmioty prywatne czy organizacje trzeciego sektora,</li> <li>– lepszego wykorzystania analiz, opracowań naukowych i ekspertyz w procesach decyzyjnych oraz podczas przygotowywania dokumentów strategicznych,</li> <li>– poprawy umiejętności opracowywania dokumentów strategicznych i ciągłości prac programowych,</li> <li>– wzrostu zdolności jednostek administracji do koordynowania oraz monitorowania wdrażanych działań a także oceny stopnia realizacji wyznaczonych celów strategicznych,</li> <li>– powiązania planowania budżetowego z celami strategicznymi polityki rozwoju wraz z przejściem na konstruowanie budżetów zadaniowych,</li> <li>– wprowadzanie systemów pomiaru jakości usług publicznych.</li> </ul> <p>Polityka samorządu województwa na rzecz poprawy funkcjonowania sfery decyzyjnej i relacji partnerskich będzie zorientowana na:</p> <p><b>kształtowanie zdolności do współpracy w różnych formach organizacyjnych:</b> partnerstwa publiczno-prywatnego, publiczno-publicznego oraz publiczno-społecznego odbywające się m. in. poprzez edukację w zakresie umiejętności współpracy partnerskiej i prowadzenia negocjacji, promocję „dobrych praktyk”, stymulowanie działań, projektów, przedsięwzięć realizowanych przez kilka podmiotów, wspieranie porozumień oraz związków jednostek samorządu terytorialnego;</p> <p><b>rozwój umiejętności wieloszczeblowego zarządzania (Multi-levelgovernance) przez struktury administracji publicznej</b> przez finansowe wsparcie dla rozwoju wiedzy i umiejętności kadry administracyjnej, jak również wspólne przygotowywanie programów i projektów międzygminnych; dotyczy to pól współpracy zarówno wewnątrzregionalnych, jak w wymiarze ponadregionalnym z województwami sąsiednimi;</p> <p><b>kształtowanie zdolności do zarządzania i planowania zintegrowanego</b> w szczególności poprzez wsparcie programów szkoleniowych dla administracji publicznej, upowszechnienie wiedzy z zakresu metod nowego zarządzania publicznego i certyfikowanych systemów zarządzania (np. ISO, EMAS), wspólne przygotowywanie zintegrowanych międzygminnych programów rozwoju i projektów w obszarach funkcjonalnych, propagowanie „dobrych praktyk”, wsparcie i</p> |  |   |



|                |   |
|----------------|---|
|                | <p>promocję opracowań służących podniesieniu umiejętności zarządzania w sferze publicznej.</p> <p>Zakłada się także powstanie <b>systemu wsparcia eksperckiego</b> (m.in. w zakresie opracowywania budżetów, prognozowania sytuacji finansowej oraz planowania inwestycji, tworzenia zintegrowanych strategii rozwoju dla obszarów funkcjonalnych), w szczególności poprzez: tworzenie baz danych ekspertów z różnych dziedzin na poziomie regionu, tworzenie baz danych firm i organizacji eksperckich, promowanie współpracy jednostek samorządu terytorialnego ze środowiskiem ekspertów.</p>  |
| Wskaźniki      | <p>CEL OPERACYJNY 4. WYSOKI POZIOM KAPITAŁU SPOŁECZNEGO I SILNE SPOŁECZEŃSTWO OBYWATELSKIE poza 2 pierwszymi</p> <p>Frekwencja w wyborach do organów JST23 [%]</p> <p>Liczba organizacji pozarządowych na 1000 mieszkańców</p> <p>Udział osób oddających 1% podatku na rzecz organizacji pozarządowych zlokalizowanych w regionie w liczbie podatników ogółem</p> <p>Udział wydatków samorządów gmin przeznaczonych na inicjatywy obywatelskie w wydatkach ogółem</p> <p>Liczba produktów i wydarzeń symbolicznych o znaczeniu regionalnym związanych z historią i tradycją objętych patronatem Marszałka Województwa Łódzkiego</p> <p>Udział ludności utożsamiającej się z regionem łódzkim w stosunku do ludności ogółem</p> <p>Udział ludności utożsamiającej się z podregionami kulturowymi w stosunku do ludności podregionu kulturowego ogółem</p> <p>CEL OPERACYJNY 5. WYSOKI STANDARD I DOSTĘP DO USŁUG PUBLICZNYCH (brak danych, chyba nie są monitorowane)</p> <p>Liczba gmin umożliwiających składanie wniosków w trybie on-line</p> <p>Udział urzędów administracji samorządowej korzystających z elektronicznego systemu zarządzania dokumentami</p> |
| Sprawozdanie   |   |
| Wnioski /uwagi |   |

## 6. Małopolskie

|           |  |
|-----------|--|
| Strategia | Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego 2011- 2020   |
| Diagnoza  | <p>Źródłem środków publicznych przekazanych organizacjom pozarządowym w latach 2004-2008 były najczęściej budżety samorządów (69%), ankietowane organizacje zgodnie wskazują jako barierę w kooperacji z władzami lokalnymi przede wszystkim niewystarczające środki finansowe, które samorządy przeznaczają na ten cel. Ponadto wskazuje się na niesprzyjające regulacje prawne i wynikające z nich skomplikowane procedury w obszarze współpracy.</p> <p>Władze Województwa Małopolskiego z zaangażowaniem uczestniczą w działaniach mających na celu wzmocnienie współpracy terytorialnej. Budowaniu partnerskich relacji z samorządami terytorialnymi służy bieżące współdziałanie w ramach takich gremiów jak: Forum Wójtów, Burmistrzów i Prezydentów Małopolski oraz Konwent Starostów Województwa Małopolskiego. Województwo jest także reprezentowane w pracach Komisji Związku Województw RP, Komisji Wspólnej Rządu i Samorządu Terytorialnego oraz Konwentu Marszałków Województw RP. Gremia te zapewniają możliwość aktywnego udziału w procesie legislacyjnym oraz wpływania na kształt istotnych dla rozwoju regionalnego przepisów prawa, a także tworzą okazję do debaty o roli regionów w rozwoju państwa. W ramach współpracy z regionami sąsiedzkimi, przy zaangażowaniu samorządów obu województw, w 2011 roku podjęte zostały wspólne prace nad przygotowaniem strategii dla rozwoju w obszarze województwa małopolskiego i śląskiego.</p> <p>Proces zarządzania strategicznego województwem wspierany jest przez Małopolskie Obserwatoria Rozwoju Regionalnego, stanowiące zaplecze analityczne władz samorządu województwa. Zadania realizowane w ramach Obserwatoriów obejmują ocenę skuteczności polityk publicznych oraz służą usprawnieniu procesów decyzyjnych w zarządzaniu rozwojem województwa. Celem sieciowej formuły Obserwatoriów jest uporządkowanie oraz integracja regionalnego systemu badań i</p> |

|   |  |
|---|--|
|   | <p>ocen polityk publicznych, ale także wprowadzenie ich wyników w obieg debaty publicznej. Docelowo sieć, działająca obecnie w formule czterech autonomicznych struktur, powinna przekształcić się w regionalny <i>think tank</i>, wzmacniający proces: badania – debata publiczna – decydenci. Na poziomie strategicznym koordynację prac Obserwatoriów zapewnia Małopolska Rada Obserwatoriów Rozwoju Regionalnego i Ewaluacji. Pełni ona funkcję doradczą wobec działań zarządu województwa w obszarze spraw związanych z rozwojem regionalnym oraz kształtowania kierunków regionalnej polityki badawczej. Rada ta pełni funkcje komplementarne wobec innych regionalnych gremiów opiniotwórczo-doradczych takich jak: Komisja Wspólna Samorządów Terytorialnych i Gospodarczych Małopolski, Małopolska Rada Innowacji, Małopolska Rada Pożytku Publicznego, czy też Małopolska Rada Społeczeństwa Informacyjnego.</p> <p>Ważnym elementem współpracy terytorialnej są partnerstwa międzynarodowe. Pierwszym dokumentem deklarującym taką współpracę z udziałem Województwa Małopolskiego była ratyfikowana w 1999 roku umowa z Krajem Związkowym Turynii. Dotychczas władze Małopolski podpisały 14 umów o współpracy z regionami 13 krajów, a także podjęły współpracę z Belgią i Niemcami w ramach 3 umów międzyrządowych zawartych przez Rząd RP. Województwo działa również w organizacjach międzynarodowych: Zrzeszeniu Regionów Europy (ARE) i Europejskim Stowarzyszeniu na rzecz Społeczeństwa Informacyjnego ERIS@.</p> <p>Małopolska, jako jedno z pierwszych polskich województw, utworzyła w 2002 roku biuro regionalne w Brukseli. W ramach jego działalności corocznie organizowane są Dni Małopolski w Brukseli. W IV edycji imprezy w 2010 roku uczestniczyło ponad 1 000 osób (porównywalnie z rokiem 2009), a specjalna strona internetowa odwiedzona została prawie 3 tys. razy tj. wzrost w porównaniu do roku 2009 o 300 razy (1 658 odwiedzin strony w wersji polskiej, 688 odwiedzin strony francuskiej oraz 623 odwiedzin strony angielskiej).</p> <p>Województwo Małopolskie od 2004 roku realizuje kampanie reklamowe, w pierwszych latach odbywające się w cyklu wiosna – jesień, które miały na celu zaproszenie do odwiedzenia regionu odpowiednio latem lub zimą. Z czasem postawiono na organizację kampanii wizerunkowych, zmierzających do wykreowania pożądanego postrzegania Małopolski w grupach docelowych, a także do wywołania pozytywnych skojarzeń z regionem.</p> <p>W diagnozie sformułowano <u>wyzwanie rozwojowe: zarządzanie rozwojem województwa</u>. Zostało ono określone jako wyzwanie polityczne i oznacza: związane z zarządzaniem rozwojem województwa, zmierzającym do zapewnienia wysokiej efektywności i autonomii regionalnej polityki rozwoju, a jednocześnie mobilizowania i integrowania istotnych aktywów oraz udziału partnerów regionalnych (szczegółowy opis poniżej)</p> <p>W związku z postępującym wzmacnianiem roli i zwiększeniem zakresu odpowiedzialności województw, efektywne zarządzanie rozwojem regionu w coraz większej mierze zależne jest od zarządzania strategicznego i elastycznej koordynacji działań kluczowych podmiotów regionalnych. Rozwój regionu, rozumianego jako korporacja interesów, kompetencji i wpływów różnorodnych podmiotów, wymaga: (a) sprawnego systemu zarządzania realizacją zadań należących do sfery kompetencji samorządu województwa, (b) sprawnej koordynacji działań oraz animowania współpracy podejmowanej przez partnerów samorządu, szczególnie samorządy lokalne i kluczowe instytucje regionalne, (c) skutecznego oddziaływania na procesy zachodzące w otoczeniu zewnętrznym, w tym uczestnictwa w negocjowaniu określonych decyzji i wyborów podejmowanych w ramach polityki regionalnej rządu oraz (d) efektywnej promocji regionu. Efektywny system realizacji strategii województwa powinien uwzględniać działalność oraz angażowanie zasobów własnych województwa, jak i wykorzystywanie potencjału wszystkich istotnych podmiotów regionalnych. W tym celu należy zdefiniować mechanizmy i środki stymulujące aktywność partnerów zewnętrznych oraz określić efektywną formułę współpracy wewnątrzregionalnej pomiędzy administracją regionalną, a kluczowymi partnerami samorządu województwa.</p> <p>Model rozwoju konkurencyjnej Małopolski w perspektywie 2030 opiera się na trzech filarach:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Filar 1. MODERNIZACJA, oznaczająca koncentrację działań i środków dla wykorzystania przewagi konkurencyjnej Małopolski oraz specjalizacji regionalnej w ujęciu branżowym i terytorialnym;</li> <li>• Filar 2. RÓWNOWAŻENIE, poprzez dostępność przestrzenną zasobów, dóbr i usług, wspierającą spójność regionalną w ujęciu ekonomicznym i społecznym;</li> <li>• Filar 3. EFEKTYWNOŚĆ, polegająca na sprawnym zarządzaniu, wspierającym specjalizację i spójność regionalną.</li> </ul> |
| S | Brak   |
| W | Brak   |
| O | Brak   |

|                          |  |  |   |
|--------------------------|--|--|---|
| T                        | Brak   |  |   |
| Wizja i kierunki rozwoju | <p>Brak odniesień do zarządzania publicznego w samej wizji. Jednak podkreślono, że ponadto chcemy, aby wizja rozwoju województwa, uzgodniona w przestrzeni szerokiej debaty publicznej, stała się akceptowanym i podzielanym zobowiązaniem całej wspólnoty regionalnej oraz przedmiotem aktywnego współdziałania podmiotów reprezentujących zróżnicowane interesy i potrzeby kluczowych środowisk regionu do tego wskazano: procesy rozwojowe, zachodzące w przestrzeni regionalnej, są wspierane strategiczną interwencją władz regionalnych.</p> <p>Sprawnie działające instytucje regionalne tworzą warunki sprzyjające uwalnianiu potencjału gospodarczego oraz realizacji indywidualnych aspiracji rozwojowych mieszkańców. Dzięki utrwalonej praktyce zarządzania rozwojem województwa w oparciu o partnerstwo wewnątrzregionalne wyraźnie wzrósł poziom kapitału społecznego i aktywności obywatelskiej w regionie, ale również poziom skuteczności w zabieganiu o kluczowe dla Małopolski sprawy na forum krajowym i europejskim.</p> <p>Małopolanie są dumnymi ze swojej regionalnej tożsamości, zaangażowanymi w sprawy publiczne aktywnymi obywatelami, a Małopolska jest znaczącym podmiotem regionalnym, którego głos jest słyszalny w kraju i zagranicą.</p> <p>Cel główny nie odnosi się wprost do tematu badań</p> |  |   |
| Cele i działania         | Obszary i cele strategicznej interwencji:<br>Zarządzanie rozwojem województwa  | Kierunki polityki w ramach obszarów  | Działania w ramach kierunków polityki   |
|                          | <p>Obszar strategiczny: gospodarka wiedzy i aktywności</p> <p>Cel strategiczny</p> <p>Silna pozycja Małopolski jako regionu atrakcyjnego dla inwestycji, opartego na wiedzy, aktywności zawodowej i przedsiębiorczości mieszkańców</p>   | <p>1.5. Wzmacnianie i promocja przedsiębiorczości</p> <p>Atrakcyjną formułą współdziałania przedsiębiorców powinny stawać się w najbliższych latach powiązania kooperacyjne, rozumiane jako formalne skupiska typu klastrów oraz inicjatywy klastrowe. Formuła ta znajduje się już obecnie w sferze zainteresowania i planowanego wsparcia regionalnej polityki rozwoju klastrów. Celem strategii postępowania w tym zakresie będzie</p> | <p>kluczowe działania:</p> <p>1.5.1 Rozwój oferty oraz poprawa dostępności zwrotnych instrumentów finansowania działalności przedsiębiorstw, w tym funduszy pożyczkowych i poręczeniowych.</p> <p>1.5.2 Wzmacnianie potencjału oraz rozwój sieci instytucji otoczenia biznesu.</p> <p>1.5.3 Wsparcie działań wzmacniających rozwój przedsiębiorczości społecznej.</p> <p>1.5.4 Wdrożenie efektywnego modelu wsparcia powiązań kooperacyjnych, w tym klastrów.</p> <p>1.5.5 Rozwój regionalnego systemu obsługi inwestycji oraz promocja przedsiębiorczości.</p> <p>1.5.6 Promocja społecznej odpowiedzialności biznesu.</p> |

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  |  | <p>zatem wzmocnienie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw poprzez stymulowanie współpracy podmiotów w ramach określonego sektora.</p> <p>Ważnym elementem strategii postępowania będą działania prowadzące do wzmacniania kapitału społecznego, który należy traktować jako istotny zasób prorozwojowy, szczególnie w procesie budowania sieciowych relacji w przestrzeni gospodarczej. Wysoki poziom kapitału społecznego jest warunkiem rozwoju nowoczesnej gospodarki regionalnej, opartej na współpracy i partnerstwie instytucji w ramach sektora publicznego oraz w relacjach administracji publicznej z sektorem prywatnym i społecznym. Budowanie kapitału społecznego będzie traktowane w kategoriach inwestowania w</p> |  |
|--|--|---|--|

|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
|  |   | <p>podstawy gospodarczego rozwoju regionu.</p> <p>W ramach wzmacniania atrakcyjności gospodarczej regionu wdrożony zostanie skoordynowany system profesjonalnej obsługi inwestorów – zarówno prowadzących działalność w regionie, jak również zainteresowanych jej podjęciem. Ważnym elementem działań w tym zakresie będzie również promocja przedsiębiorczości oraz rozwijanie międzysektorowego partnerstwa na rzecz edukacji i promocji społecznej odpowiedzialności biznesu.</p> |  |
|  | <p>Obszar 2:<br/>DZIEDZICTWO I PRZEMYSŁY CZASU WOLNEGO</p> <p>Cel strategiczny</p> <p>Wysoka atrakcyjność Małopolski w obszarze przemysłów czasu wolnego dzięki wykorzystaniu potencjału dziedzictwa regionalnego i kultury</p> | <p>KIERUNKI POLITYKI ROZWOJU</p> <p>2.1 Ochrona małopolskiej przestrzeni kulturowej</p> <p>2.4 Wzmocnienie promocji dziedzictwa regionalnego oraz oferty przemysłów czasu wolnego</p>   | <p>2.1.9 Funkcjonalne zarządzanie kulturą i dziedzictwem kulturowym, w tym rozwój partnerstwa sektora publicznego, pozarządowego i prywatnego</p> <p>2.4.5 Intensyfikacja współpracy pomiędzy podmiotami sektora publicznego, pozarządowego i prywatnego w zakresie edukacji, promocji oraz poprawy świadomości i postaw obywatelskich w odniesieniu do dziedzictwa regionalnego</p> |

|  |  |                       |   |
|--|--|-----------------------|---|
| <p>Obszar 3<br/>INFRASTRUKTURA DLA<br/>DOSTĘPNOŚCI KOMUNIKACYJNEJ<br/>Cel strategiczny:<br/>Wysoka zewnętrzna i wewnętrzna<br/>dostępność komunikacyjna<br/>regionu dla konkurencyjności<br/>gospodarczej i spójności<br/>przestrzennej</p>  | <p>3.5<br/>infrastruktury<br/>społeczeństwa<br/>informacyjnego</p>   | <p>Rozwój<br/>dla</p> | <p>3.5.2 Rozwój nowoczesnej infrastruktury teleinformatycznej oraz interoperacyjnych platform cyfrowych – wspierających funkcjonowanie instytucji publicznych.</p>  |
| <p>Obszar 5<br/>ROZWÓJ MIAST I TERENÓW<br/>WIEJSKICH<br/>Cel strategiczny<br/>Aktywne ośrodki usług<br/>publicznych i gospodarczych<br/>zapewniające szanse na rozwój<br/>mieszkańców małych i średnich<br/>miast oraz terenów wiejskich</p> | <p>5.1 Rozwój funkcji<br/>lokalnych centrów usług<br/>publicznych<br/>5.2 Rozwój gospodarczy<br/>małych i średnich miast<br/>oraz terenów wiejskich<br/>5.3 Funkcjonalne<br/>zarządzanie przestrzenią<br/>na poziomie lokalnym</p> |                       | <p>5.1.1 Poprawa standardu świadczenia oraz dostępności podstawowych usług publicznych w zakresie lokalnej infrastruktury społecznej, o charakterze:<br/>- edukacyjnym,<br/>- kulturalnym,<br/>- rekreacyjnym i sportowym,<br/>- zdrowotnym,<br/>w szczególności na obszarach o najniższej dostępności do usług publicznych.<br/>Określenie trwałych ram współpracy władz lokalnych i regionalnych w stymulowaniu rozwoju małych i średnich miast oraz terenów wiejskich powinno przyczynić się do wzrostu udziału w tym procesie społeczności lokalnych<br/>5.3.3 Zabieganie o wdrożenie instrumentów regulacyjnych i planistycznych służących:<br/>- realizacji koncepcji osadnictwa zwarteo,<br/>- przeciwdziałaniu rozpraszaniu zabudowy na obszarach wiejskich,<br/>- poprawie struktury obszarowej gospodarstw (scalanie gruntów),<br/>- właściwemu gospodarowaniu na obszarach rolnych, chronionych, górskich oraz innych obszarach o niekorzystnych warunkach gospodarowania.</p> |
| <p>O B S Z A R 6<br/>BEZPIECZEŃSTWO EKOLOGICZNE,<br/>ZDROWOTNE I SPOŁECZNE<br/>Cel strategiczny<br/>Wysoki poziom bezpieczeństwa<br/>mieszkańców Małopolski w<br/>wymiarze środowiskowym,<br/>zdrowotnym i społecznym</p>                    | <p>6.3<br/>bezpieczeństwa<br/>społecznego: integrująca<br/>polityka społeczna</p>  | <p>Poprawa</p>        | <p>6.2.2 Restrukturyzacja i modernizacja zasobów rzeczowych regionalnego systemu opieki zdrowotnej w powiązaniu z rozwojem systemu monitorowania prowadzonych działań.<br/>6.2.3 Stworzenie sieci powiązań pomiędzy jednostkami opieki zdrowotnej z terenu województwa i innych regionów ościennych w celu zapewnienia optymalizacji, kompleksowości i ciągłości świadczeń zdrowotnych<br/>6.3.4 Rozwój systemu kształcenia kadr działających w obszarze integrującej polityki społecznej</p>   |
| <p>ZARZĄDZANIE ROZWOJEM<br/>WOJEWÓDZTWA<br/>Cel strategiczny<br/>Efektywnie zarządzane</p>   | <p>KIERUNKI POLITYKI<br/>ROZWOJU<br/>7.1 Sprawny system<br/>zarządzania</p>  |                       | <p>kluczowe działania:<br/>7.1.1 Zintegrowany system monitorowania i oceny rozwoju województwa w ujęciu gospodarczym, społecznym i przestrzennym, rozwinięty na bazie obserwatoriów rozwoju regionalnego.<br/>7.1.2 Skoordynowany system planowania i realizacji polityk publicznych w województwie:</p>  |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  | <p>województwo, którego rozwój oparty jest na współpracy i mobilizowaniu zasobów</p> | <p>strategicznego Województwem strategia postępowania: Sprawność systemu zarządzania warunkowana jest współistnieniem szeregu elementów, takich jak: koncentracja środków na ściśle określonych priorytetach, operacjonalizacja strategii i jej parametryzacja, pozwalająca na monitorowanie postępów oraz precyzyjny podział funkcji strategicznej, wdrożeniowej i koordynacyjnej w procesie zarządzania województwem. Na tym tle szczególnie ważnym zadaniem będzie określenie podziału zadań i odpowiedzialności za realizację poszczególnych obszarów polityki rozwoju regionu. Aktywną rolę w tym procesie odgrywać powinny wyspecjalizowane agencje i instytucje regionalne. Pozytywną</p> | <p>- na poziomie regionalnym: opracowanie i wdrożenie planu zarządzania strategią rozwoju województwa,<br/> - na poziomie subregionalnym: ustalenie i wdrożenie zasad różnicowania polityki regionalnej w układzie subregionalnym,<br/> - na poziomie lokalnym: motywowanie samorządów lokalnych w kierunku zachowania spójności strategii, programów i planów lokalnych – ze strategicznymi dokumentami na poziomie regionalnym.</p> <p>7.1.3 Wspieranie rozwoju potencjału instytucjonalnego oraz kultury organizacyjnej administracji regionalnej i lokalnej, w tym promowanie standardów zarządzania polityką rozwoju.</p> <p>7.1.4 Wzmacnianie współpracy z administracją rządową na poziomie centralnym i regionalnym, z uwzględnieniem działań na rzecz prawnego uregulowania zagadnień warunkujących skuteczne prowadzenie polityki rozwoju województwa.</p> <p>W szczególny sposób traktowane będzie zabieganie o wdrożenie właściwych regulacji prawnych w zakresie: planowania przestrzennego, rozwoju regionów górskich oraz zarządzania obszarami metropolitalnymi.</p> |
|--|--|--|--|

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  | <p>inspiracją dla działań zarządczych są dobre praktyki wywodzące się z biznesu oraz sukcesy projektów realizowanych w partnerstwie publiczno-prywatnym. Bariera pozostają czynniki zewnętrzne, związane ze specyfiką sprawowania władzy politycznej: krótki i lokalny horyzont decyzji oraz presja polityczna. Siłą niesprzyjającą pozytywnej zmianie może być również niechęć do wyboru rozwiązań alternatywnych. Poważną barierą dla skutecznej realizacji polityk publicznych na szczeblu województwa są też istotne deficyty regulacyjne w obowiązującym systemie prawnym. W tym kontekście działania samorządu województwa zostaną skoncentrowane na aktywnym rzecznictwie interesów regionalnych związanych z potrzebą ustawowego unormowania zagadnień</p> |  |
|--|--|--|--|



|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  |  | <p>mających szczególny wpływ na kształtowanie i realizację polityki rozwoju Małopolski.</p>   |  |
|  |  | <p>7.2 Kształtowanie i rozwój aktywności obywatelskiej oraz wzmacnianie kapitału społecznego</p> <p>strategia postępowania:</p> <p>Podstawą wysokiej aktywności publicznej, przejawiającej się m.in. zaangażowaniem w działalność organizacji pozarządowych, jest świadomość obywatelska i kapitał społeczny. Dlatego właśnie konieczne jest wzmacnianie zaufania publicznego do instytucji samorządowych poprzez prowadzenie partnerskiego dialogu z równoprawnie traktowanymi instytucjami pozasamorządowymi oraz rozwój i pełniejsze wykorzystywanie instrumentów partycypacji społecznej. Sprzyja temu rosnące poczucie tożsamości lokalnej i regionalnej, potencjał i oświadczenie</p> | <p>kluczowe działania:</p> <p>7.2.1 Kształtowanie i wzmacnianie tożsamości regionalnej, w tym wartości rodzinnych.</p> <p>7.2.2 Kształtowanie, wzmacnianie i promocja aktywności obywatelskiej oraz partycypacji społecznej mieszkańców regionu, w tym edukacja obywatelska dzieci i młodzieży.</p> <p>7.2.3 Efektywny system współpracy z sektorem pozarządowym, uwzględniający przede wszystkim:</p> <p>rozwój współpracy międzysektorowej w obszarze rozwoju regionalnego i lokalnego w oparciu o ustalone standardy realizacji zadań publicznych;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wspieranie rozwoju instytucjonalnego, profesjonalizacji oraz integracji sektorowej organizacji pozarządowych;</li> <li>• wspieranie rozwoju i upowszechnianie wolontariatu;</li> <li>• upowszechnianie partnerstwa publiczno-społecznego oraz promocja dobrych praktyk.</li> </ul> <p>7.2.4 Partnerskie współdziałanie z mediami lokalnymi i regionalnymi</p> |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  | <p>organizacji społecznych oraz aspiracje coraz lepiej wykształconych mieszkańców województwa. Problemem pozostaje jednak nadal niski poziom zaufania społecznego, skutkujący m.in. brakiem zdolności do stabilnego i szerokiego współdziałania. Zaangażowanie sektora pozarządowego w zadania publiczne wynikające z zapisów Strategii jest konieczne dla prawidłowej realizacji zadań w niej określonych. W tym celu wsparcie udzielane trzeciemu sektorowi ukierunkowane zostanie na pomoc w realizacji konkretnych zadań publicznych podejmowanych przez organizacje pozarządowe. Taka formuła współpracy umożliwi optymalne wykorzystanie potencjału małopolskich organizacji pozarządowych oraz osiągnięcie i poszerzenie wymiernych efektów ich</p> |  |
|--|--|--|--|

|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
|  |  | współpracy z samorządem regionalnym.  |   |
|  |  | <p>7.3 Rozwój współpracy terytorialnej strategia postępowania:</p> <p>Podstawą efektywnego systemu zarządzania rozwojem województwa jest funkcjonowanie stabilnego i opartego na zaufaniu społecznym – przywództwa regionalnego. Skuteczność realizacji polityk publicznych zależy w znacznej mierze od liderów politycznych – ich zdolności komunikowania się z otoczeniem oraz zdolności zarządczych wspartych umiejętnościami rozumienia procesów kulturowych i społeczno-gospodarczych. Budowa tak rozumianego przywództwa powinna zostać oparta na przejrzystej polityce informacyjnej, dialogu z mieszkańcami województwa oraz otwartości na współpracę ze środowiskiem gospodarczym.</p> | <p>kluczowe działania:</p> <p>7.3.1 Budowa wielopoziomowego systemu zarządzania rozwojem województwa w oparciu o mechanizmy współpracy wewnątrzregionalnej:</p> <p>utworzenie i rozwój małopolskiego forum terytorialnego;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• uzgodnienie zasad współpracy w ramach Krakowskiego Obszaru Metropolitalnego do czasu przyjęcia odpowiednich regulacji ustawowych.</li> </ul> <p>7.3.2 Rozwój współpracy regionalnej w wymiarze krajowym, w szczególności z regionami sąsiedzkimi w tym:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• współpraca z Województwem Śląskim w ramach realizacji strategii dla rozwoju w obszarze województw małopolskiego i śląskiego.</li> </ul> <p>7.3.3 Rozwój europejskiej współpracy terytorialnej w wymiarze transgranicznym ze Słowacją oraz w wymiarze transnarodowym i międzyregionalnym.</p> |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  | <p>Współpraca wewnątrzregionalna powinna zmierzać do wzmocnienia relacji: w ramach województwa oraz w obrębie obszaru metropolitalnego, jak również relacji Kraków – Małopolska, w której stolica regionu, korzystając z zasobów całego województwa, jednocześnie wydatnie dynamizuje jego rozwój. W dążeniu do godzenia rozbieżnych interesów terytorialnych pomocna będzie strategia aktywnego współdziałania w ramach funkcjonujących forów współpracy samorządowej. Efektywna współpraca regionalna wymaga ściślejszej kooperacji z regionami sąsiednimi, zwłaszcza z Województwem Śląskim. Naturalna konkurencja województw nie powinna w przyszłości ograniczać współdziałania na rzecz przedsięwzięć o znaczeniu ponadregionalnym. Inspiracją w tym</p> |  |
|--|--|--|--|

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  |  | zakresie będą również dobre praktyki współpracy międzynarodowej w ramach europejskiej współpracy terytorialnej, którą nadal należy rozwijać.  |  |
|  |  | <p>7.4 Budowa i promocja marki Małopolska na arenie krajowej oraz międzynarodowej</p> <p>strategia postępowania:</p> <p>Strategia postępowania prowadzić będzie do wykreowania i umocnienia jednolicie zdefiniowanej marki Małopolska.</p> <p>Najważniejszym czynnikiem sprzyjającym temu zadaniu jest świadomość społeczności regionalnej dotycząca kluczowych potencjałów województwa, stanowiących podstawowe składniki tej marki. Czynnikiem, zarazem sprzyjającym i hamującym pozytywną zmianę w tym zakresie jest silna marka Krakowa, która może wspierać promocję całego województwa,</p> |  |

|                |  |   |  |
|----------------|--|---|--|
|                |  | bądź – jak dzieje się to obecnie – ją osłabiać.<br>Zbudowana na jednolitej marce promocja województwa na arenie krajowej i międzynarodowej powinna integrować i nadawać wspólne ramy dla promocji prowadzonej w ramach poszczególnych regionalnych polityk sektorowych. |  |
| Wskaźniki      | <p>Dochody gmin per capita z tytułu udziału w podatku PIT w podziale na obszary zurbanizowane i nieurbanizowane zgodnie z kryterium gęstości zaludnienia (150 os./km<sup>2</sup>)</p> <p>Udział wydatków inwestycyjnych w relacji do budżetów gmin</p> <p>Odsetek mieszkańców województwa przekazujących 1% podatku dochodowego od osób fizycznych na rzecz organizacji pożytku publicznego</p> <p>Odsetek gmin w województwie realizujących co najmniej jedno zadanie publiczne w oparciu o zasadę PPP</p>  |   |  |
| Sprawozdanie   |  |   |  |
| Wnioski /uwagi | <p>Sprawność zarządzania publicznego w znacznym stopniu ma być mierzona poprzez wskaźniki lokalne</p> <p>Co ważne wprowadzono w strategii:</p> <p>Macierz klasyfikująca działania SRWM w układzie trzech sfer aktywności administracji regionalnej (s. 140)</p> <p>PA – sfera podległości: aktywność własna administracji regionalnej</p> <p>PP – sfera podległości: aktywność własna administracji regionalnej, przy zaangażowaniu partnerów</p> <p>WF – sfera współzależności: zaangażowanie funduszy zewnętrznych w dyspozycji administracji regionalnej</p> <p>WI – sfera współzależności: zaangażowanie instytucji regionalnych powiązanych z administracją regionalną</p> <p>O – sfera oddziaływania: obszar działania podmiotów funkcjonalnie niezależnych od administracji regionalnej (s.147)</p> <p>W strategii bardzo szeroko opisano realizację, koordynację polityk regionalnych, finansowanie.</p> |   |  |

## 7. Mazowieckie

|           |   |
|-----------|---|
| Strategia | Strategia Rozwoju województwa mazowieckiego do 2030 roku Innowacyjne Mazowsze   |
| Diagnoza  | <p>Wskazano następujące wyzwania rozwojowe: współpraca samorząd-nauka-przedsiębiorcy</p> <p>Poziom <b>kapitału społecznego</b> odzwierciedla m.in. liczba i działalność organizacji społecznych. W województwie mazowieckim w 2008 roku działało ponad 10 tys. organizacji społecznych (14% działających w kraju). Aż 46% mazowieckich organizacji zlokalizowanych było w Warszawie, w tym 65% z nich stanowiły organizacje</p> |

|                          |   |   |  |
|--------------------------|---|---|--|
|                          | <p>prowadzące działalność ogólnokrajową i międzynarodową.</p> <p>O zasobach kapitału społecznego świadczy również aktywność obywateli, której miernikiem może być frekwencja wyborcza. W I i II turze wyborów prezydenckich w 2010 roku frekwencja ta była najwyższa w kraju i wynosiła odpowiednio 61,2% i 61,6%.</p> <p>Na Mazowszu słabo rozwija się <b>sektor ekonomii społecznej</b>, tworzący miejsca pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem. Liczba spółdzielni socjalnych w 2011 roku wynosiła tylko 41. Sektor przedsiębiorczości społecznej wymaga wsparcia kierowanego bezpośrednio do nowo tworzonych podmiotów, szczególnie na obszarach wiejskich.</p> <p>Wyzwanie rozwojowe: dostępność usług publicznych i społecznych, w tym: zdrowotnych i socjalnych z zakresu opieki długoterwałej i paliatywnej</p> |   |  |
| S                        | – duża liczba i aktywność organizacji społecznych   |   |  |
| W                        | – niski odsetek powierzchni pokrytej MPZP i słabość systemu planowania przestrzennego<br>– niska liczba podmiotów ekonomii społecznej<br>– niski potencjał rozwojowy i absorpcji innowacji obszarów wiejskich,<br>– niski poziom dostępu do Internetu i e-usług w subregionach  |   |  |
| O                        | – profesjonalizacja i rozwój podmiotów ekonomii społecznej  |   |  |
| T                        | – brak współpracy władz na różnych poziomach administracji w zakresie ochrony i promocji dziedzictwa kulturowego  |   |  |
| Wizja i kierunki rozwoju | Brak odniesień do zarządzania publicznego   |   |  |
| Cele i działania         | Cel strategiczny Wzrost konkurencyjności regionu poprzez rozwój działalności gospodarczej oraz transfer i wykorzystanie nowych technologii  | Kierunki działań Zwiększanie dostępu do szerokopasmowego Internetu i e-usług. | 1.3. Zwiększenie współpracy pomiędzy środowiskami biznesu i nauki oraz samorządem w procesie rozwoju innowacji<br>12.3. Wsparcie informatyzacji sektora usług społecznych w celu zwiększenia ich dostępności |
|                          | Poprawa jakości życia oraz wykorzystanie kapitału ludzkiego i społecznego do tworzenia nowoczesnej gospodarki   | Rozwoju kapitału ludzkiego i społecznego                                      | 18.4. Budowa społeczeństwa obywatelskiego i kształtowanie tożsamości regionalnej   |
| Wskaźniki                | brak  |   |  |
| Sprawozdanie             |   |   |  |
| Wnioski /uwagi           | Praktycznie brak odniesień do tematu  |   |  |

## 8. Opolskie

|           |  |
|-----------|--|
| Strategia | Strategia Rozwoju Województwa Opolskiego do 2020 r.  |
| Diagnoza  | Brak odniesień   |
| S         | – samoorganizacja i aktywność społeczna na obszarach wiejskich,<br>– sprawność instytucjonalna jednostek samorządu terytorialnego (uwaga: nie diagnozowano tego) |

|                          |   |   |  |
|--------------------------|---|---|--|
| W                        | Brak odniesień  |   |  |
| O                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– aktywność sektora organizacji pozarządowych, partnerska współpraca samorządów</li> <li>– terytorialnych, organizacji samorządowych i środowiska biznesu</li> <li>– rozwój e-usług oraz wzrost wykorzystania i stosowania narzędzi oraz środków ICT,</li> </ul> |   |  |
| T                        | Brak odniesień  |   |  |
| Wizja i kierunki rozwoju | Tylko aktywni mieszkańcy są wymienieni, nie wiemy w jakim obszarze  |   |  |
| Cele i działania         | <p>CEL STRATEGICZNY 2.<br/>Aktywna społeczność regionalna</p>   | <p>2.1. Wspieranie rozwoju społeczeństwa obywatelskiego</p> <p>2.2. Wzbogacanie wielokulturowego dziedzictwa i tożsamości regionalnej</p> <p>2.3. Wzmacnianie potencjału instytucjonalnego i skuteczności administracji</p> | <p>Działania dla realizacji celów operacyjnych</p> <p>CEL OPERACYJNY 2.1. Wspieranie rozwoju społeczeństwa obywatelskiego</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· wspieranie rozwoju zaufania społecznego i więzi międzypokoleniowych, rozwój wolontariatu,</li> <li>· wspieranie rozwoju kompetencji i postaw obywatelskich,</li> <li>· rozwijanie inicjatyw obywatelskich, w tym współpracy pomiędzy organizacjami pozarządowymi a sektorem publicznym,</li> <li>· tworzenie warunków dla wzmocnienia trzeciego sektora,</li> <li>· kształtowanie i promocja społeczeństwa obywatelskiego w mediach.</li> </ul> <p>CEL OPERACYJNY 2.2. Wzbogacanie wielokulturowego dziedzictwa i tożsamości regionalnej</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· propagowanie i zachowanie wielokulturowego dziedzictwa materialnego i niematerialnego regionu oraz tradycji różnych narodowości zamieszkujących województwo opolskie, w tym imigrantów,</li> <li>· wspieranie rozwoju edukacji mniejszości narodowych i etnicznych,</li> <li>· wspieranie rozwoju regionalnej edukacji kulturalnej dzieci i młodzieży,</li> <li>· promowanie materialnej i niematerialnej kultury ludowej, jako elementu rozwoju turystyki wiejskiej, kulturalnej i agroturystyki oraz jako czynnika sprzyjającego pełnieniu przez obszary wiejskie funkcji osiedleńczych,</li> <li>· rozwijanie i promocja wielokulturowości regionu.</li> </ul> <p>CEL OPERACYJNY 2.3. Wzmacnianie potencjału instytucjonalnego i skuteczności administracji</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· usprawnianie procesów zarządzania w administracji, w tym rozwój umiejętności i wiedzy urzędników,</li> <li>· kształtowanie i wzmacnianie etycznych oraz otwartych postaw urzędników wobec mieszkańców i przedsiębiorców,</li> <li>· usprawnianie procesów samostanowienia prawa miejscowego i aktów administracyjnych, w tym jego jakości,</li> <li>· przygotowanie kadry do wdrażania reform.</li> </ul> |



|                |  |   |  |
|----------------|--|---|--|
|                | CEL STRATEGICZNY 5.<br>Nowoczesne usługi oraz atrakcyjna oferta turystyczno-kulturalna   | 5.1. Poprawa jakości i dostępności do usług zdrowotnych, opiekuńczych i edukacyjnych<br>5.2. Rozwój społeczeństwa informacyjnego<br>5.3. Rozwój usług turystyki, kultury i sportu oraz ich infrastruktury | CEL OPERACYJNY 5.2. Rozwój społeczeństwa informacyjnego<br>· rozwój dostępu do szybkich sieci nowej generacji poprzez budowę i modernizację sieci ostatniej mili oraz modernizację szkieletowych i dostępowych sieci szerokopasmowych,<br>· rozwój e-usług i teleinformatyki,<br>· wspieranie wdrażania rozwiązań integrujących elektronicznie usługi publiczne i umożliwiających włączenie ich do sieci krajowych i międzynarodowych, rozwój zasobów informacyjnych np. „Opolskie w Internecie”,<br>· podnoszenie poziomu kompetencji i umiejętności w zakresie wykorzystania technik ICT, w tym kształcenie na potrzeby społeczeństwa informacyjnego.<br>CEL OPERACYJNY 5.3. Rozwój usług turystyki, kultury i sportu oraz ich infrastruktury<br>· rozwój i promocja oferty turystycznej, kulturalnej i sportowej regionu,<br>· inicjowanie i wspieranie współpracy organizacji pozarządowych oraz tworzenie sieci kooperacyjnych, wpływających na rozwój oferty kulturalnej, turystycznej i sportowej regionu,<br>· tworzenie warunków do rozwoju kompetencji kulturowych w regionie, |
| Wskaźniki      | Frekwencja w wyborach do jst<br>Udział podatników, którzy dokonali odliczeń "1% podatku" na organizacje pożytku publicznego w stosunku do liczby złożonych zeznań podatkowych %<br>Fundacje, stowarzyszenia i inne organizacje społeczne na 1000 mieszkańców |   |  |
| Sprawozdanie   |  |   |  |
| Wnioski /uwagi | Brak wskaźników e usług, brak wskaźników współpracy w kulturze   |   |  |

## 9. Podkarpackie

|           |   |
|-----------|---|
| Strategia | Strategia Rozwoju Województwa – Podkarpackie 2020   |
| Diagnoza  | Relatywnie wysoki poziom kapitału społecznego wyrażający się dużą liczbą organizacji pozarządowych oraz wyższą od przeciętnej frekwencją wyborczą.<br>Wysokie zaangażowanie społeczne mieszkańców (zaangażowanie w działalność organizacji pozarządowych w 2008 r. - 6,8% mieszkańców, w Polsce tylko 5,4%).<br>Rekomendacja: podejmowanie działań wzmacniających kapitał społeczny regionu przy uwzględnieniu zarówno aspektu historyczno-kulturowego jak i organizacyjno-rozwojowego; promocja filantropii i wolontariatu w życiu społecznym<br>Rekomendacje dotyczące wzmocnienia oferty niektórych usług publicznych: sportowo-rekreacyjnych, edukacyjnych, zdrowotnych |
| S         | – relatywnie wysoki poziom aktywności społecznej, w tym duża liczba organizacji pozarządowych (w tym OSP) oraz wyższa od przeciętnej frekwencja wyborcza,   |
| W         | – zróżnicowanie ze względu na dostęp do usług publicznych (edukacja, ochrona zdrowia, kultura) pomiędzy miastem a obszarami wiejskimi,<br>– niski poziom kapitału społecznego wyrażający się niskimi wskaźnikami zaufania społecznego oraz niedostatecznym poziomem dialogu obywatelskiego<br>– brak dostatecznej bazy do aktywizacji społecznej mieszkańców województwa,   |
| O         | – zmiany wzorców uczestnictwa w życiu społecznym sprzyjające partycypacji i współdziałaniu, w szczególności wśród młodych osób,<br>– nowe formy aktywizacji społecznej  |
| T         | Brak odniesień  |

|                          |  |  |   |
|--------------------------|--|--|---|
| Wizja i kierunki rozwoju | Brak odniesień   |  |   |
| Cele i działania         | <p>Cel 2 Rozwój kapitału ludzkiego i społecznego jako czynników: innowacyjności regionu oraz poprawy poziomu życia mieszkańców</p> | <p>Priorytet 2.3. Społeczeństwo obywatelskie Cel: Wzmocnienie podmiotowości obywateli, rozwój instytucji społeczeństwa obywatelskiego oraz zwiększenie ich wpływu na życie publiczne</p> <p>Priorytet 2.4. Włączenie społeczne Cel: Wzrost poziomu adaptacyjności zawodowej i integracji społecznej w regionie</p> | <p>KIERUNKI DZIAŁAŃ:</p> <p>2.3.1. Wzrost aktywności obywatelskiej i wzmocnienie trzeciego sektora</p> <p>Aktywność obywateli jest podstawą do budowania lokalnych wspólnot oraz społeczeństwa obywatelskiego. W celu pobudzania tej aktywności podjęte zostaną działania nakierowane na kształtowanie kompetencji społecznych wśród mieszkańców regionu, a także wyposażenie ich w konkretne zasoby i umiejętności. Istotnym przejawem aktywności społeczeństwa jest zrzeszanie się w celu realizacji określonych potrzeb i interesów społecznych. Sektor organizacji pozarządowych na Podkarpaciu wymaga wsparcia, zarówno finansowego, jak również instytucjonalnego, ponieważ jak pokazują badania, jego potencjał jest zbyt niski, aby mógł wypełniać należycie przypisane mu funkcje i zadania. Zakładane efekty realizowanych działań: - zwiększenie uczestnictwa obywateli w życiu publicznym poprzez edukację obywatelską oraz kształcenie liderów i animatorów inicjatyw społecznych, - wzrost zaangażowania w sprawy społeczne przejawiający się m.in. zwiększeniem liczby wolontariuszy oraz rozszerzeniem idei filantropii (indywidualnej i kooperacyjnej), - zmniejszenie rozwarstwienia sektora organizacji pozarządowych przez pomoc szkoleniową, informacyjną, konsultacyjną i doradczą (na etapie powstawania i bieżącego działania organizacji pozarządowej) kierowaną do słabszych organizacji lokalnych, - poprawa stabilności finansowej i organizacyjnej, wzmocnienie potencjału, kompetencji i profesjonalizacji działań podmiotów III sektora, m.in. poprzez zwiększenie roli organizacji pozarządowych jako pracodawców, - zwiększenie wykorzystania zasobów lokalnych instytucji publicznych (osobowych i infrastrukturalnych) dla rozwijania aktywności obywatelskiej, - rozwój funkcji rzecznictwa organizacji pozarządowych oraz szersza oferta bezpłatnego doradztwa dla najuboższych, - wzmocnienie współpracy III sektora poprzez wspieranie działań służących sieciowaniu, koordynacji oraz monitorowaniu działalności, w tym utworzenie centrów wsparcia organizacji pozarządowych i inicjatyw obywatelskich.</p> <p>2.3.2. Zwiększenie udziału obywateli i trzeciego sektora w życiu publicznym</p> <p>Dla zwiększenia partycypacji obywatelskiej w życiu publicznym niezbędne jest stworzenie warunków sprzyjających współdziałaniu obywateli i instytucji publicznych. W tym celu konieczne jest wzmacnianie kapitału społecznego opartego na zasadzie wzajemnego zaufania pomiędzy instytucjami obywatelskimi a publicznymi, wzmocnienie i upowszechnienie mechanizmów dialogu obywatelskiego, wspieranie rozwoju partnerstwa i innych form współpracy, służących przekazywaniu realizacji zadań publicznych organizacjom pozarządowym i obywatelom. Zakładane efekty realizowanych działań: - wzrost zaangażowania obywateli i organizacji pozarządowych w sprawy publiczne, w tym większy udział w debatach, konsultacjach społecznych, w tworzeniu regionalnych i lokalnych dokumentów strategicznych i programowych oraz w wyborach samorządowych i parlamentarnych, - zwiększenie współpracy instytucji publicznych z obywatelami i organizacjami pozarządowymi (polegającej m.in. na przekazywaniu</p> |

|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
|  |  |   | realizacji zadań publicznych obywatelom i podmiotom III sektora), - poprawa komunikacji i wymiany informacji pomiędzy sektorem publicznym a obywatelami, ze szczególnym uwzględnieniem roli lokalnych mediów, - ułatwienie dostępu do usług publicznych z wykorzystaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych.  |
|  | Cel 3 Podniesienie dostępności oraz poprawa spójności funkcjonalno-przestrzennej jako element budowania potencjału rozwojowego regionu | Priorytet 3.2. Dostępność technologii informacyjnych<br>CEL: Rozbudowa wysokiej jakości sieci telekomunikacyjnej oraz zwiększenie wykorzystania technologii informacyjnych na terenie całego województwa. | <p>3.2.2. Wspieranie digitalizacji i zwiększanie dostępności zasobów publicznych on-line</p> <p>Warunkiem zwiększającym dostęp społeczeństwa do zasobów publicznych jest ich digitalizacja oraz szerokie udostępnienie z wykorzystaniem Internetu, umożliwiające większej liczbie obywateli korzystanie z zasobów wiedzy i kultury. Duże znaczenie dla sprawnego funkcjonowania państwa, usprawnienia procesów inwestycyjnych w sferze gospodarki odgrywa dostęp do aktualnej i dokładnej informacji dostarczanej przez Systemy Informacji Przestrzennej (SIP). Zakładane efekty realizowanego działania: - poprawa jakości oraz zwiększenie zakresu zasobów wiedzy i kultury dostępnej dla mieszkańców w formie cyfrowej (digitalizacja zasobów), - usprawnienie zarządzania przestrzenią, rozwoju usług przestrzennych oraz dostępu do danych przestrzennych dzięki rozwojowi Systemów Informacji Przestrzennej, - ułatwienie dostępu do informacji publicznej oraz zwiększenie zakresu zasobów udostępnianych w technologii cyfrowej przez administrację publiczną, - wdrażanie systemów elektronicznego zarządzania dokumentacją w administracji publicznej.</p> <p>3.2.3. Wsparcie wykorzystania technologii cyfrowych przez sektor publiczny i prywatny w świadczonych usługach</p> <p>Usprawnienie dostępu obywatela do usług publicznych oraz zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstw nastąpić może dzięki zwiększeniu wykorzystania technologii cyfrowych w sferze usług. Nowe obszary aktywności gospodarczej i świadczonych usług typu on-line są szansą dla małych i średnich przedsiębiorstw, podnosząc ich konkurencyjność poprzez m.in. większą rozpoznawalność i dostęp do klienta. Zakładane efekty realizowanego działania: - zmniejszenie barier w dostępie do administracji poprzez zwiększenie ilości spraw możliwych do załatwienia drogą elektroniczną, - poprawa stanu informatyzacji oraz poszerzenie zakresu usług, w tym edukacyjnych, ochrony zdrowia, sądownictwa, sfery bezpieczeństwa publicznego dzięki wykorzystaniu nowoczesnych technologii informacyjnych, - wzmocnienie konkurencyjności przedsiębiorstw poprzez zwiększenie wykorzystania nowoczesnych technologii informacyjnych w dostępie do rynków, - podniesienie wiedzy i świadomości społeczeństwa w zakresie zastosowań technologii informatycznych, rozwój kompetencji cyfrowych.</p> |

|              |   |  |  |
|--------------|---|--|--|
|              | <p>Cel 3 Podniesienie dostępności oraz poprawa spójności funkcjonalno-przestrzennej jako element budowania potencjału rozwojowego regionu</p>   | <p>Priorytet 3.4. Funkcje obszarów wiejskich Cel: Obszary wiejskie – wysoka jakość przestrzeni do zamieszkania, pracy i wypoczynku</p> | <p>3.4.3. Integracja i aktywizacja społeczności wiejskiej służące zaspokajaniu potrzeb społecznych i kulturalnych w kontekście procesu odnowy wsi</p> <p>Podniesienie standardu życia na obszarach wiejskich jest możliwe również poprzez budowanie kapitału społecznego oraz aktywizację mieszkańców. Konieczne jest polepszenie zarządzania lokalnymi zasobami dzięki ich waloryzacji, jak również poprzez pośrednie włączenie aktywnie działających różnego typu grup społecznych w system zarządzania danym obszarem. Poprzez zaangażowanie lokalnej społeczności w budowanie oddolnych strategii rozwoju nastąpi zmiana mentalności mieszkańców wsi z pasywnego odbioru procesów sterowanych z zewnątrz, na aktywne postawy przyczyniające się do animacji i kreowania uporządkowanych działań wpływających na standard życia wiejskiego, jego jakość oraz źródła utrzymania mieszkańców. Zakładane efekty realizowanego działania: podnoszenie świadomości społeczności lokalnej w zakresie zwiększenia aktywności na rzecz społeczności lokalnej, w tym poprzez wdrażanie programów odnowy wsi, budowanie podmiotowości mieszkańców poprzez wspieranie powstawania dokumentów strategicznych o znaczeniu lokalnym oraz umożliwienie mieszkańcom realizacji projektów w ramach tej strategii, konsolidacja społeczności lokalnej we wspólnym działaniu na rzecz wspólnej przyszłości poprzez działania szkoleniowe i edukacyjne, poszerzenie i wzbogacenie oferty kulturalnej i usług czasu wolnego opartych na lokalnych zasobach przyczyniające się do zwiększenia poczucia tożsamości mieszkańców obszarów wiejskich, integracji społecznej i aktywizacji, szczególnie osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, zachowanie, odtworzenie, zabezpieczenie lub oznakowanie cennego lokalnego dziedzictwa krajobrazowego, przyrodniczego i historycznego, rozwój zrównoważonego transportu publicznego poprawiającego dostępność przestrzenną obszarów wiejskich, promocja lokalnej twórczości kulturalnej, rzemieślniczej z wykorzystaniem lokalnego dziedzictwa, przyczyniającej się wykreowania produktów charakterystycznych dla poszczególnych miejscowości w oparciu o istniejące zasoby, wspieranie działalności niszowej w rolnictwie, jego otoczeniu i rybactwie (winiarstwo, pszczelarstwo itp. oraz usługi socjalne i rzemiosło, handel, przetwórstwo produktów rolnych, rękodzieło itp.), rozwijanie współpracy międzyregionalnej i międzynarodowej społeczności lokalnych w zakresie rozwoju obszarów wiejskich, w tym upowszechnianie dobrych praktyk.</p> |
| Wskaźniki    | <p>WSKAŹNIKI DLA PRIORYTETU TEMATYCZNEGO 2.3. SPOŁECZEŃSTWO OBYWATELSKIE</p> <p>Frekwencja w wyborach samorządowych (I tura)</p> <p>Liczba organizacji pozarządowych w przeliczeniu na 10 tys. mieszkańców</p> <p>Udział podatników przekazujących 1% podatku na rzecz OPP</p> <p>WSKAŹNIKI DLA PRIORYTETU TEMATYCZNEGO 3.2. DOSTĘPNOŚĆ TECHNOLOGII INFORMACYJNYCH</p> <p>Liczba gmin objętych systemem GIS</p> <p>Średnia liczba usług świadczonych on-line przez JST w ramach PSeAP6 co najmniej na poziomie 37 (tj. liczba usług/liczba JST)</p> |  |  |
| Sprawozdanie | Ocena realizacji strategii w roku opracowania jej aktualizacji wskazała na działania podejmowane przez samorząd wojewódzki. Wspierał działalność trzeciego  |  |  |

|               |   |
|---------------|---|
|               | sektora poprzez jego promocję i zlecanie zadań publicznych. W ramach PO KL wspierano aktywizację społeczności lokalnych i <b>modernizowano administrację publiczną, między innymi poprzez budowanie partnerstw</b> . Niewystarczające są jednak poziom współpracy administracji publicznej z trzecim sektorem i włączanie go w proces decyzyjny.  |
| Wnioski/uwagi | Strategia nie odnosi się do sprawności instytucjonalnej administracji samorządowej. Natomiast podejmuje kwestie zaangażowania obywatelskiego, e-usług publicznych<br>Koordynacja: Wielopodmiotowe i wielopoziomowe zarządzanie – poważnym wyzwaniem jest koordynacja procesów rozwojowych w sytuacji rozproszonych zasobów, z którą obecnie samorząd ma do czynienia. Zasoby, o których mowa, mają zarówno charakter materialny (zasoby finansowe, materiałowe, ludzkie) jak i niematerialny (informacja, autorytet, kapitał społeczny). Realizacja SRW wymaga integracji tych rozproszonych zasobów. Służyć temu ma zarządzanie wielopodmiotowe, a więc proces łączenia dążeń różnych interesariuszy, mający na celu osiągnięcie ich synergii i wartości dodanej w postaci korzyści o charakterze publicznym. Zarządzanie wielopodmiotowe jest procesem negocjacji i zawierania kompromisów pomiędzy aktorami reprezentującymi różnorodne interesy i będącymi w posiadaniu rozmaitych zasobów, mieszczącym w sobie zarówno struktury formalne jak i nieformalny wpływ. |

## 10. Podlaskie

|                          |  |   |  |
|--------------------------|--|---|--|
| Strategia                | Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego do roku 2020   |   |  |
| Diagnoza                 | Mieszkańcy Podlaskiego chętniej współpracują w małych rodzinnych grupach niż w organizacjach społecznych. Województwo podlaskie charakteryzuje się bardzo wysokim poziomem rozwoju „wiążącego” kapitału społecznego, czyli silnymi więziami grup rodzinnych i sąsiedzkich oraz działaniami podejmowanymi na rzecz realizacji celów tych grup. Z drugiej strony województwo należy do regionów o najniższym poziomie rozwoju „pomostowego” kapitału społecznego, który jest utożsamiany z dużym zaangażowaniem w działania na rzecz innych, np. wolontariat, członkostwo w organizacjach pozarządowych skierowanych „na zewnątrz” (Swianiewicz, Herbst 2008).<br>Pod względem liczby organizacji pozarządowych województwo podlaskie plasuje się poniżej średniej dla kraju. Dynamika zmian liczby organizacji pozarządowych w latach 2004-2010 była, co prawda, dodatnia, ale niestety najniższa w kraju |   |  |
| S                        | Brak odniesień   |   |  |
| W                        | Brak odniesień   |   |  |
| O                        | Brak odniesień   |   |  |
| T                        | Brak odniesień   |   |  |
| Wizja i kierunki rozwoju | Umiejętność współpracy, tworzenia sieci będzie decydująca dla trajektorii rozwojowej województwa podlaskiego   |   |  |
| Cele i działania         | Cel strategiczny 1. Konkurencyjna gospodarka   | Cel operacyjny 1.1. Rozwój przedsiębiorczości                               | Przedsiębiorczość to również skuteczniejsza i tańsza administracja publiczna, dzięki lepszemu zarządzaniu i prospołecznej aktywności.  |
|                          |  | Cel operacyjny 1.4. Kapitał społeczny jako katalizator procesów rozwojowych | W Strategii Europa 2020 inwestycje w kapitał społeczny zostały uznane za jeden z kluczowych czynników przyczyniających się do osiągania większej spójności społecznej i budowy społeczeństwa opartego na wiedzy. We współczesnej gospodarce, ale i w sferze społecznej niezbędna jest umiejętność działania w strukturach sieciowych. Pojedyncze firmy czy instytucje nie są już w stanie samodzielnie sprostać stojącym przed nimi wyzwaniom. Muszą nauczyć się działać wspólnie w dynamicznych układach sieciowych. Budowa kapitału społecznego to dbanie o zdrowe relacje społeczne, o dobro wspólne i współpracę. Dlatego tak istotne jest wzmacnianie społecznych i obywatelskich kompetencji mieszkańców regionu oraz wspieranie dialogu |

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
|  |   |  | <p>społecznego. Nie bez znaczenia jest także kształtowanie kompetencji sprzyjających kooperacji, takich jak tolerancja, otwartość, innowacyjność i kreatywność. Z perspektywy zaufania, stanowiącego jeden z wyznaczników kapitału społecznego, istotna jest także poprawa jakości działania instytucji publicznych, szczególnie w sferze komunikacji z obywatelem. Sprawna administracja to nie tylko efektywne dysponowanie środkami publicznymi, ale przede wszystkim odwołanie się do wartości społeczeństwa obywatelskiego i zasady partnerstwa. Podstawą budowania silnego kapitału społecznego jest z jednej strony wzmacnianie więzi opartych na wspólnej tożsamości i umiejętności do jej ciągłej, twórczej reinterpretacji. Z drugiej jego integralnym elementem jest otwartość na inne wzorce kulturowe, umiejętność współdziałania i współżycia osób reprezentujących różne wartości, tradycje, normy zachowań i sposoby życia. Obydwie te postawy są ze sobą silnie związane i warunkowane przez znajomość własnej tradycji, kultury, historii oraz indywidualną kreatywność, otwartość na inspiracje i nowe rozwiązania. Kluczowe jest w tym aspekcie wzmocnienie znaczenia kultury w rozwoju społeczno-gospodarczym regionu. Kultura może być potencjalnie istotnym czynnikiem dynamizującym rozwój społeczno-gospodarczy województwa.</p> <p>Główne kierunki interwencji:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kształtowanie postaw społecznych i obywatelskich oraz wspieranie dialogu społecznego</li> <li>- Efektywne wykorzystanie potencjału kulturowego</li> <li>- Sprawna administracja</li> <li>- Poprawa skuteczności zarządzania regionalnego i lokalnego</li> </ul> |
| <p>Cel strategiczny 2. Powiązania krajowe i międzynarodowe</p> <p>Ważne jest z punktu widzenia rozwoju regionu rozwijanie wszelkich form współpracy i powiązań sieciowych w układach zewnętrznych, poprzez ciągłe komunikowanie się, wymianę informacji, wiedzy, dobrych</p> | <p>Cel operacyjny 2.3. Rozwój partnerskiej współpracy transgranicznej</p>   | <p>Bardzo ważna jest poprawa transgranicznych zdolności do współpracy na poziomie regionalnym i lokalnym. Istotą współpracy powinna być wymiana informacji, doświadczeń, dobrych praktyk i kadr. Istotna jest również współpraca instytucji publicznych, przede wszystkim jednostek samorządu terytorialnego na obszarach przygranicznych, szczególnie w zakresie wspólnego planowania strategicznego i przestrzennego. Warto wykorzystywać możliwości współpracy gospodarczej bazującej na wspólnych projektach oraz wykorzystywaniu potencjałów przedsiębiorczości po obu stronach granic. Rozwój partnerskiej współpracy z sąsiadami ze Wschodu powinien opierać się także na potencjale oraz istniejących już doświadczeniach ośrodków naukowych regionu. Można mieć nadzieję, że partnerzy po wschodniej stronie granicy będą zainteresowani podejmowaniem równoległych działań w zakresie: ułatwień w przekraczaniu granicy, budowy infrastruktury technicznej zapewniającej spójność obszarów przygranicznych, budowy kluczowych szlaków komunikacyjnych zapewniających dostępność transportową regionów w ujęciu międzynarodowym, wspierania rozwoju transgranicznych kontaktów społeczno-gospodarczych.</p> <p>Główne kierunki interwencji:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wykorzystanie potencjałów rozwojowych obszaru przygranicznego</li> <li>- Tworzenie powiązań formalnych i nieformalnych oraz sieci współpracy</li> <li>- Ochrona wspólnego dziedzictwa przyrodniczego i kulturowego obszaru pogranicza</li> </ul> |  |
|  | <p>Cel operacyjny 2.4. Rozwój partnerskiej współpracy międzyregionalnej</p> | <p>Zakładając rozwój oparty o współpracę i otwartość warto wykorzystywać szanse wynikające z możliwości pogłębiania współpracy z innymi polskimi i europejskimi regionami. Województwo należy do makroregionu Polski Wschodniej, obejmującego 5 województw: lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie oraz warmińsko-mazurskie, charakteryzujących się niskim poziomem rozwoju, tak na tle innych regionów kraju, jak i</p>   |  |

|                |   |   |
|----------------|---|---|
|                | praktyk oraz tworzenie mniej czy bardziej sformalizowanych powiązań.  | Unii Europejskiej. Dotychczasowe przyjmowane strategie rozwoju tego makroregionu oraz sukcesy Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej ujawniły istotne, często wspólne potencjały tego obszaru. Zarówno więc wspólne problemy rozwojowe, jak i wspólne potencjały rozwoju mogą być właściwą płaszczyzną współpracy w układzie międzyregionalnym. Wspólnym wysiłkiem można zmieniać wizerunek Polski Wschodniej, przekonywać inwestorów zagranicznych, skutecznie pozyskiwać środki publiczne na rozwój uboższych regionów, prowadzić spójną politykę rozwoju regionalnego. Jednocześnie województwo podlaskie powinno rozwijać partnerską współpracę z innymi regionami w Polsce i w Unii Europejskiej, w tym najwyższej rozwiniętymi. Dzięki takiej współpracy może nastąpić przepływ wiedzy i dobrych praktyk. Warto rozwijać współdziałanie w zakresie wspólnych badań naukowych czy wymiany kadry.<br>Główne kierunki interwencji:<br>- Tworzenie powiązań formalnych i nieformalnych oraz sieci współpracy<br>- Rozwój specjalizacji ponadregionalnych i współpraca w zakresie wspólnych problemów<br>- Rozwój współpracy w sferze innowacji i inwestycji |
| Wskaźniki      |   |   |
| Sprawozdanie   | Wyzwanie: Wdrożenie idei e-podlaskie to poprawa konkurencyjności przedsiębiorstw, ale jednocześnie zwiększenie dostępności mieszkańców do usług publicznych. Sprostanie temu wyzwaniu wymagać będzie jak najszybszych działań w zakresie rozwoju infrastruktury i systemów teleinformatycznych w całym regionie, rozwoju kompetencji cyfrowych oraz usług świadczonych drogą elektroniczną (hardware i software). |   |
| Wnioski /uwagi |   |   |

## 11. Pomorskie

|                          |   |
|--------------------------|---|
| Strategia                | Strategia Rozwoju Województwa Pomorskiego 2020  |
| Diagnoza                 | W województwie nie udało się w pełni zagospodarować potencjału wysokiej aktywności społecznej mieszkańców mierzonej m.in. liczbą organizacji pozarządowych względem wielkości populacji (4. miejsce w Polsce). Brakuje m.in. opartego na tym potencjale systemowego podejścia do realizacji wysokiej jakości usług dla osób wykluczonych lub zagrożonych wykluczeniem społecznym. Istniejące podmioty ekonomii społecznej wymagają kompleksowego wzmocnienia, gdyż obecny poziom ich profesjonalizacji i samodzielności organizacyjnofinansowej jest zbyt niski dla aktywizacji wymagających wsparcia grup społecznych i generowania nowych miejsc pracy.<br>Skromna oferta w zakresie usług cyfrowych, m.in. w obszarze edukacji, administracji. |
| S                        | – Względnie wysoki poziom kapitału społecznego i silne poczucie tożsamości społeczności lokalnych   |
| W                        | – Duże dysproporcje w zakresie jakości i dostępu do usług publicznych, w tym niewystarczająco rozwinięta infrastruktura sieci szerokopasmowych<br>– Niedostateczna współpraca i koordynacja inicjatyw rozwojowych w Obszarze Metropolitalnym Trójmiasta oraz w ramach innych obszarów funkcjonalnych  |
| O                        | – Wzrost aktywności obywatelskiej, w tym partycypacji społecznej w procesach zarządzania w sferze publicznej<br>– Decentralizacja zarządzania rozwojem kraju, w tym finansami publicznym  |
| T                        | Brak odniesień  |
| Wizja i kierunki rozwoju | Pomorskie w roku 2020 to region: m. in. o unikatowej pozycji, dzięki aktywności społeczeństwa obywatelskiego, silnemu kapitałowi społecznemu i intelektualnemu  |

|                  |  |  |   |
|------------------|--|--|---|
| Cele i działania | <p>2. AKTYWNI MIESZKAŃCY</p> <p>Przesłanki W strategicznym interesie województwa jest wzmacnianie: a) aktywności mieszkańców tak, by mieli większą szansę na pracę odpowiadającą ich aspiracjom; rozumieli potrzebę i dążyli do zdobywania nowych umiejętności; byli przedsiębiorczy, twórczy i otwarci na poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań, dążąc jednocześnie do zachowania pomorskich tradycji i dziedzictwa kulturowo-historycznego; by współdziałali na rzecz rozwoju wspólnoty regionalnej i społeczności lokalnych, a także by byli aktywni jako uczestnicy życia kulturalnego,</p> | <p>Cel operacyjny 2.2. Wysoki poziom kapitału społecznego</p> <p>Wyzwania strategiczne:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Kapitał społeczny i tożsamość regionalna</li> <li>– Zatrudnienie i stan zdrowia mieszkańców</li> <li>– Zdolność instytucjonalna</li> </ul> <p>Oczekiwane efekty – Powszechne postawy partycypacyjne w życiu publicznym; – Organizacje pozarządowe jako silny partner w realizacji zadań publicznych oraz atrakcyjny pracodawca; – Większe uczestnictwo mieszkańców w wolontariacie i animacji środowiskowej; – Silniejsze poczucie więzi mieszkańców z regionem oraz dbałość o zachowanie różnorodności kulturowej województwa; – Skuteczne mechanizmy włączania osób wykluczonych i zagrożonych wykluczeniem społecznym; – Znaczące uczestnictwo mieszkańców (w tym dzieci, młodzieży, a także osób starszych i niepełnosprawnych) w lokalnych wydarzeniach kulturalnych, sportowych i rekreacyjnych; – Rozwinięta kultura czytelnicza; – Tereny miejskie, którym przywrócono lub nadano funkcje społeczne; – Wysokiej jakości przestrzeń publiczna; – Zachowane dziedzictwo i krajobraz kulturowo-przyrodniczy.</p> | <p>Podnoszenie poziomu tożsamości regionalnej i lokalnej oraz integracja społeczności lokalnych</p> <p>Regionalny Program Strategiczny w zakresie aktywności zawodowej i społecznej <i>Aktywni Pomorzanie</i> jest jednym z sześciu zasadniczych narzędzi realizacji Strategii Rozwoju Województwa Pomorskiego 2020 (SRWP) uchwalonej przez Sejmik Województwa Pomorskiego 24 września 2012 r. Podstawę prawną do jego opracowania, poza uchwałą SWP stanowią ustawy: o zasadach prowadzenia polityki rozwoju oraz o samorządzie województwa.</p> <p>W ramach celu operacyjnego Wysoki poziom kapitału społecznego przewidziano następujące kierunki działania:</p> <p>Systemowe wzmacnianie potencjału organizacji pozarządowych</p> <p>Podnoszenie poziomu tożsamości regionalnej i lokalnej oraz integracja społeczności lokalnych</p> <p>Aktywne uczestnictwo w kulturze, sporcie i rekreacji</p> <p>Kompleksowa rewitalizacja i rozwój przestrzeni publicznych</p> |
|------------------|--|--|---|



|   |  |  |
|---|--|--|
| <p> animatorzy kultury,<br/> obywatele, sąsiedzi,<br/> członkowie<br/> organizacji<br/> pozarządowych lub<br/> nieformalnych sieci<br/> współpracy; b)<br/> kompetencji<br/> sektora publicznego<br/> i pozarządowego<br/> (m.in. w zakresie<br/> ich współpracy<br/> między sobą oraz z<br/> sektorem<br/> prywatnym), co<br/> wpłynie na<br/> podniesienie jakości<br/> usług publicznych<br/> skuteczniej<br/> wspierających<br/> mieszkańców w<br/> realizacji ich<br/> planów na polu<br/> społecznym,<br/> zawodowym,<br/> kulturowym i<br/> gospodarczym, a w<br/> dłuższej<br/> perspektywie<br/> zadecyduje o<br/> skutecznym<br/> wykorzystaniu<br/> endogenicznych<br/> potencjałów<br/> regionu.<br/> Pożądany kierunek<br/> zmian – Wzrost<br/> poziomu </p> |  |  |
|---|--|--|

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
|  | zatrudnienia i<br>kompetencji<br>zawodowych<br>mieszkańców; –<br>Aktywizacja osób<br>wykluczonych<br>społecznie i<br>zagrożonych<br>wykluczeniem, a<br>także ograniczenie<br>patologii<br>społecznych; –<br>Wzmocnienie<br>podstawowych<br>funkcji rodziny; –<br>Wzmocnienie<br>regionalnej<br>wspólnoty<br>kulturowej i<br>obywatelskiej; –<br>Rozwój<br>kompetencji<br>kluczowych,<br>głównie dzieci i<br>młodzieży; –<br>Włączenie<br>szerokiego kręgu<br>partnerów w<br>określanie i<br>realizację polityki<br>rozwoju regionu; –<br>Zmniejszenie<br>zachorowalności na<br>choroby<br>cywilizacyjne pod<br>wpływem zmian<br>stylu życia; –<br>Lepszy stan |  |  |
|--|---|--|--|

|                |  |  |  |
|----------------|--|--|--|
|                | zdrowia<br>mieszkańców.  |  |  |
| Wskaźniki      |  |  |  |
| Sprawozdanie   |  |  |  |
| Wnioski /uwagi | Strategia odnosi się do zagadnienia kapitału społecznego, nie podejmuje kwestii partycypacji społecznej. Jedynie w odniesieniu do sposobów realizacji strategii wskazuje się na potrzebę sprawnej administracji. Realizacja strategii powinna odbywać się m.in. w oparciu o zasadę sprawności administracji (instytucje publiczne realizujące Strategię powinny działać efektywnie, skutecznie oraz w przejrzysty sposób podejmować decyzje, dobrze współpracować między sobą, a także coraz pełniej zaspokajać oczekiwania i potrzeby mieszkańców, przedsiębiorców, inwestorów czy turystów). |  |  |

## 12. Śląskie

|           |   |
|-----------|---|
| Strategia | STRATEGIA ROZWOJU WOJEWÓDZTWA ŚLĄSKIEGO „ŚLĄSKIE 2020+”   |
| Diagnoza  | <p>Rozwój współpracy zagranicznej: transgranicznej w ramach euroregionów Silesia, Śląsk Cieszyński i Beskidy oraz w ramach EUWT TRITIA z o.o. a także międzyregionalnej z partnerami z Francji, Niemiec, Węgier, Ukrainy, Wielkiej Brytanii, Słowacji, Austrii, Rumunii, Hiszpanii, Gruzji, Chin, Szwecji, Belgii.</p> <p>Aktywność społeczną mieszkańców regionu mierzoną udziałem w wyborach można uznać za bliską średniej krajowej.</p> <p>W województwie zwiększa się dostęp do usług elektronicznych na regionalnych platformach cyfrowych (takich jak: SEKAP, EDU SILESIA, SILESIA INFO). W roku 2011 liczba e-usług wyniosła 539. W województwie śląskim w 2011 r. 93% urzędów posiadała elektroniczne skrzynki podawcze, dzięki czemu województwo śląskie zajęło pod tym względem drugie miejsce w kraju. Ponadto w regionie znajdowało się najwięcej urzędów wyposażonych w elektroniczny system zarządzania dokumentacją (71%). Województwo śląskie (z wynikiem 29%) znalazło się na drugim miejscu w kraju pod względem liczby urzędów korzystających z własnych systemów informacji przestrzennej (GIS). Na poziomie kraju własne systemy informacji przestrzennej posiada tylko 15% urzędów.</p> <p>Dysproporcje w dostępie do usług publicznych w miastach i na obszarach wiejskich.</p> <p>W zachodnim obszarze subregionalnym - dobra współpraca i organizacja samorządów z aktywnością miast (jako liderów);</p> <p>Wśród trendów kształtujących rozwój regionalny znalazły się:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- postępująca modernizacja państwa, która włącza obywateli i społeczeństwa do procesów tworzenia wiedzy społecznej i projektowania rozwiązań oraz polityk</li> <li>- upowszechnianie się dostępu do usług świadczonych drogą elektroniczną</li> <li>- wzrastające znaczenie współpracy terytorialnej, w tym z krajami spoza UE, jako kluczowy czynnik tworzenia spójności terytorialnej,</li> </ul> |
| S         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Duży społeczny potencjał mieszkańców oraz organizacji pozarządowych, w tym działających w obszarze zdrowia i pomocy społecznej</li> <li>- Kultywowanie tradycji lokalnych i uczestnictwo mieszkańców w życiu społecznym</li> </ul>   |
| W         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Brak efektywności w zakresie planowania i realizacji działań w obszarach metropolii, aglomeracji i ich bezpośredniego otoczenia funkcjonalnego</li> </ul>  |

|                          |   |  |   |
|--------------------------|---|--|---|
| O                        | – Rozwój e-usług  |  |   |
| T                        | – Niestabilność prawa i biurokracja<br>– Nastawienie usług publicznych na optymalizację efektu ekonomicznego  |  |   |
| Wizja i kierunki rozwoju | Wyzwania w zakresie synergii celów rozwoju:<br><u>Poprawa jakości zarządzania rozwojem regionu</u> , w tym intensywna współpraca władz regionalnych i lokalnych na rzecz wykreowania obszaru metropolitalnego o dynamicznie rozwijających się sektorach inteligentnej specjalizacji.<br>Rozwijanie współpracy międzynarodowej województwa śląskiego, a w szczególności transgranicznej, mającej bezpośredni wpływ na jakość życia mieszkańców obszarów przygranicznych regionu.<br>Tworzenie partnerstw międzysektorowych, międzyregionalnych i lokalnych.<br>Promowanie współpracy samorządów lokalnych na rzecz podejmowania inicjatyw o charakterze ponadlokalnym.<br>Wśród wiodących idei rozwoju wymieniono rozwój nowych i cennych dla przyszłości województwa śląskiego wartości, takich jak integracja społeczna, postawy kreatywne i innowacyjne, umiejętność działania w sieciach współpracy w oparciu o zasady partnerstwa i otwartości. |  |   |
| Cele i działania         | Cel strategiczny: Województwo śląskie regionem o wysokiej jakości życia opierającej się na powszechnej dostępności do usług publicznych o wysokim standardzie   | Cel operacyjny: B.2. Rozwój kompetencji, umiejętności i wzrost poziomu aktywności mieszkańców            | Zwiększenie cyfrowych umiejętności kompetencji administracji samorządowej, w tym umiejętności otwartej komunikacji z obywatelami z wykorzystaniem narzędzi ICT.   |
|                          |   | Cel operacyjny: B.3. Harmonia społeczna i wysoki kapitał zaufania oraz dogodne warunki życia mieszkańców | Wyposażanie przestrzeni publicznych w infrastrukturę umożliwiającą wspólne spędzanie czasu przez mieszkańców oraz integrację społeczności lokalnych. Wdrażanie instrumentów wspierających udział mieszkańców w procesach decyzyjnych na szczeblu lokalnym i regionalnym oraz rozwój idei governance.  |
|                          | Cel strategiczny: Województwo śląskie regionem atrakcyjnej i funkcjonalnej przestrzeni<br>Wszystkie działania wymagają skutecznego planowania lokalnego i koordynacji na obszarze zarządzanym przez wiele samorządów.   | Cel operacyjny: C.2. Zintegrowany rozwój ośrodków różnej rangi   | Wspieranie rozwoju usług publicznych w lokalnych ośrodkach rozwoju. Wsparcie działań na rzecz opracowania rozwiązań prawnych i organizacyjnych służących integracji i zarządzaniu obszarami metropolitalnymi. Podwyższenie zdolności instytucjonalnej do zarządzania rozwojem na poziomie regionalnym i lokalnym.   |
|                          | Cel strategiczny: Województwo śląskie regionem otwartym będącym istotnym partnerem rozwoju Europy   | Cel operacyjny: D.1. Współpraca z partnerami w otoczeniu   | Wspieranie projektów ponadregionalnych poprawiających usytuowanie podmiotów z województwa śląskiego w krajowych i międzynarodowych sieciach współpracy, w tym podejmowanie działań przez Samorząd Województwa Śląskiego w ramach organizacji i stowarzyszeń samorządowych. 2. Rozwijanie przez podmioty publiczne i prywatne z województwa współpracy ponadregionalnej, transgranicznej i transnarodowej. |
| Wskaźniki                | Odsetek mieszkańców, którzy wykorzystują Internet do spraw urzędowych wartość bazowa: 25,3% wartość docelowa: wzrost źródło danych: badanie ankietowe<br>Frekwencja w wyborach samorządowych wartość bazowa: 42,94%, wartość docelowa: 55%, źródło danych: PKW<br>Liczba aktywnych organizacji pozarządowych na 10 tys. mieszkańców wartość bazowa: 14,5, wartość docelowa: 24, źródło danych: BDL GUS  |  |   |
| Sprawozdanie             | Odpowiednio przeprowadzony monitoring w postaci analizy wskaźników ilościowych i jakościowych w odniesieniu do celów operacyjnych (wskaźniki rezultatu) i celów strategicznych (wskaźniki oddziaływania) umożliwi sprawne zarządzanie rozwojem regionu. Dzięki niemu wdrażanie Strategii będzie procesem ciągłym i  |  |   |

|                |  |
|----------------|--|
|                | dynamicznym.<br>Wyniki analizy wskaźnikowej w postaci raportu monitoringowego opracowywanego co dwa lata   |
| Wnioski /uwagi | W strategii zwrócono uwagę na zmiany społeczne kształtujące politykę rozwoju regionalnego w postaci postępującej modernizacji państwa, która włącza obywateli i społeczeństwa do procesów tworzenia wiedzy społecznej i projektowania rozwiązań oraz polityk,<br>W działaniach zaprojektowanych w strategii znajduje się bezpośrednie odniesienie do idei governance, a także podwyższaniu zdolności instytucjonalnych do zarządzania rozwojem |

### 13. Świętokrzyskie

|                          |  |  |   |
|--------------------------|--|--|---|
| Strategia                | Strategia rozwoju województwa świętokrzyskiego do roku 2020  |  |   |
| Diagnoza                 | Brak odniesień   |  |   |
| S                        | Brak odniesień   |  |   |
| W                        | Współpraca międzywojewódzka w aktywizacji wspólnych obszarów funkcjonalnych i potencjałów rozwojowych<br>Rozwój społeczeństwa obywatelskiego |  |   |
| O                        | Niska spójność społeczna regionu   |  |   |
| T                        | Brak odniesień   |  |   |
| Wizja i kierunki rozwoju | Brak odniesień   |  |   |
| Cele i działania         | Cel strategiczny 1<br>Koncentracja na poprawie<br>Infrastruktury regionalnej   | Poprawa infrastruktury społecznej i usług publicznych, czyli wzrost kapitału społecznego, wsparcie zatrudnienia i wyższa jakość życia w Regionie | usprawnienie materialne i organizacyjne takich instytucji jak m.in.: szpitale, sanatoria, jednostki organizacyjne pomocy i integracji społecznej, szkoły, przedszkola, obiekty kultury, obiekty sportowe, instytucje administracji publicznej, organizacje pozarządowe;<br>poprawa jakości i dostępności usług świadczonych przez regionalne instytucje pomocy i integracji społecznej, poprzez stworzenie zintegrowanego systemu wsparcia dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz przeciwdziałania dysfunkcjom;<br>tworzenie na poziomie regionalnym i lokalnym systemowych rozwiązań, wzmacniających więzi społeczne mieszkańców oraz umożliwiających likwidację barier dla społecznej i obywatelskiej aktywności mieszkańców (szczególnie młodzieży);<br>rozwój sektora ekonomii społecznej oraz sektora organizacji pozarządowych, jako istotnych elementów systemu zaspokajania potrzeb społecznych. |
|                          | Cel strategiczny 4: Koncentracja na zwiększeniu roli ośrodków miejskich w stymulowaniu rozwoju gospodarczego regionu                         | Ośrodki miejskie jako subregionalne i lokalne bieguny wzrostu  | wzrost poziomu usług publicznych i komunalnych<br>skoordynowane i konsekwentne działanie władz regionalnych i lokalnych mające na celu podniesienie spójności terytorialnej całego województwa  |

|                |  |                          |  |
|----------------|--|--------------------------|--|
|                | Cel strategiczny 5<br>Koncentracja na rozwoju obszarów wiejskich.  | Rozwój usług publicznych | poprawa dostępności i jakości opieki medycznej na terenach wiejskich; zwiększanie dostępności i jakości usług edukacyjnych (w tym edukacji przedszkolnej); wzrost dostępności do szerokopasmowego Internetu; |
| Wskaźniki      | Dostępność usług publicznych - Wskaźnik został zdefiniowany w oparciu o metodologię opisaną w KSRR (str. 33, przypis 50) i zmodyfikowany. Wskaźnik prezentuje liczbę niekorzystnych zjawisk w 7 obszarach dotyczących dostępności usług publicznych: 1) odsetek dzieci w wieku 3 - 5 lat objętych wychowaniem przedszkolnym w 2011r. poniżej 50%; 2) średnie wyniki egzaminu gimnazjalnego w części matematyczno-przyrodniczej w 2011r. co najmniej 15% niższe od średniej krajowej; 3) liczba uczniów szkół podstawowych i gimnazjalnych przypadająca na 1 komputer z dostępem do Internetu przeznaczony do użytku uczniów w 2011r. co najmniej 20% większa od średniej krajowej; 4) liczba lekarzy (personel pracujący) na 10tys. mieszkańców w 2010 r. co najmniej 50% mniejsza od średniej krajowej; 5) liczba osób przypadających na 1 zakład opieki zdrowotnej w 2011 r. co najmniej 40% większa od średniej krajowej; 6) zgony niemowląt na 1000 urodzeo żywych powyżej średniej krajowej w 2011r.; 7) średnia liczba uczestników imprez w domach i ośrodkach kultury, klubach i świetlicach w latach 2007/2009/2010 na 1 mieszkańca poniżej średniej krajowej. |                          |  |
| Sprawozdanie   | Corocznie informacja o postępach realizacji<br>Co najmniej raz na 4 lata ewaluacja   |                          |  |
| Wnioski /uwagi |  |                          |  |

#### 14. Warmińsko-mazurskie

|           |   |
|-----------|---|
| Strategia | Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025  |
| Diagnoza  | <p>Administracja poprawia swoją sprawność: W latach 2007-2009 nastąpiła istotna poprawa w zakresie oferty urzędów gminnych województwa warmińsko-mazurskiego (ponad 80% umożliwia obsługę mieszkańców przez Internet), a także – choć tu sytuacja poprawia się znacznie wolniej – w zakresie oferty obcojęzycznej (strony www w języku obcym posiadało 32% samorządów gminnych).</p> <p>W regionie wzrasta odsetek ludności pozytywnie oceniającej działalność administracji samorządowej oraz spada odsetek decyzji organów administracji uchylanych przez Samorządowe Kolegia Odwoławcze.</p> <p>Kapitał społeczny, w porównaniu z innymi regionami, jest na niskim poziomie. W ogólnopolskiej analizie rozwoju poziomu kapitału społecznego region zajmuje 14. pozycję. Warmia i Mazury mają relatywnie słabo rozwinięty kapitał „pomostowy” i „łączący”, przy czym jego rozkład na mapie Polski wyraźnie nawiązuje do granic zaborowych. Województwo należy do najsłabszej grupy województw (jest ich łącznie 7), w której obserwuje się niewielki rozwój kapitału społecznego „wiążącego”.</p> <p>Region plasuje się bardzo wysoko pod względem liczby organizacji pozarządowych na 10 tys. mieszkańców (Wykres 14). Relatywnie korzystna jest również dynamika liczby organizacji. Zwraca jednak uwagę fakt, iż są one nierównomiernie rozproszone w regionie, a szczególnie niskie występowanie organizacji społecznych w północnej części województwa jest kolejnym problemem obszarów peryferyjnych Warmii i Mazur (Mapa 13). Do głównych problemów organizacji pozarządowych na terenie województwa zaliczyć należy: niestabilność finansowania, braki kadrowe oraz niedostatek zasobów materialnych. Odrębnym zagadnieniem utrudniającym funkcjonowanie organizacji jest niski poziom zaufania społecznego oraz słabo rozwinięta kultura współpracy.</p> <p>Wartościowe sieci współpracy są warunkiem rozwoju. Warmia i Mazury są regionem, który może i powinien wykorzystywać swoje specyficzne położenie w obszarze Morza Bałtyckiego, w sąsiedztwie z Federacją Rosyjską oraz w pobliżu rynków wschodnich UE oraz takich krajów jak Białoruś i Ukraina. Jednocześnie uwarunkowania społeczno-kulturowe stwarzają możliwości współpracy, szczególnie z Niemcami, jak i Ukrainą. Województwo warmińsko-mazurskie bierze udział w pracach różnych instytucji i stowarzyszeń międzynarodowych, z których najważniejsze, to: Euroregiony Bałtyk i Niemen; Konferencja Współpracy Subregionalnej Państw Morza Bałtyckiego; projekt VASAB (Wizje i Strategie Wokół Morza Bałtyckiego); Europejska Sieć Dziedzictwa Kulinarного; Stowarzyszenie Europejskich</p> |

|                          |  |                             |   |
|--------------------------|--|-----------------------------|---|
|                          | Regionów Granicznych (SERG); Międzynarodowe Stowarzyszenie Miast Cittaslow; Konferencja Regionów Europy ds. Środowiska – ENCORE.<br>Konieczność uwzględnienia koncentracji tematycznej postulowanej przez KE, która w latach 2014-2020 wśród celów tematycznych wskazała 11 obszarów interwencji, jeden z nich to <b>Wzmacnianie potencjału instytucjonalnego i sprawnej administracji publicznej</b>  |                             |   |
| S                        | - Wysokie nasycenie organizacjami społecznymi oraz bardzo wysoka aktywność części organizacji<br>- Dobre doświadczenia współpracy z regionami partnerskimi oraz udział w licznych krajowych i międzynarodowych organizacjach i projektach  |                             |   |
| W                        | - Słabo rozwinięty kapitał społeczny<br>- Słaba dostępność usług publicznych w znacznej części regionu<br>- Niski potencjał organizacji pozarządowych  |                             |   |
| O                        | - Wzrost znaczenia w politykach rozwoju zagadnień partycypacji społecznej i ekonomii społecznej  |                             |   |
| T                        | - Niestabilny i niestabilny system prawny  |                             |   |
| Wizja i kierunki rozwoju | Brak odniesień w wizji rozwoju<br>Wyróżniono priorytet strategiczny:<br>- Otwarte społeczeństwo – nowoczesne podejście do rozwoju kładzie duży nacisk na kapitał społeczny, przejawiający się otwartością na idee, innowacje. Otwartość społeczeństwa, to również chęć kształcenia i podnoszenia kwalifikacji, podejmowania ryzyka i współpracy, a także budowanie zaufania.<br>- Nowoczesne sieci – w globalnej gospodarce istotnym czynnikiem rozwoju regionów jest ich obecność w różnego rodzaju sieciach. Nowoczesne sieci postrzegane są zarówno jako elementy fizyczne (infrastruktura techniczna), jak również powiązania i relacje (kontakty międzyludzkie, doświadczenia współpracy). Tak, jak ważna jest dla regionu dobrej jakości komunikacja, tak samo istotna jest jakość i charakter współpracy między instytucjami otoczenia biznesu, światem nauki, przedsiębiorcami i samorządem terytorialnym. Szeroko rozumiany udział regionu w sieciach wymaga szczególnego spojrzenia na kwestię współpracy międzynarodowej i międzyregionalnej, zarówno w układach biznesowych, jak i instytucjonalnych z naciskiem na efekty ekonomiczne.<br>Cel główny: Spójność ekonomiczna, społeczna i przestrzenna Warmii i Mazur z regionami Europy<br>Spójność społeczna rozumiana jest jako tworzenie miejsc pracy i wzrost przedsiębiorczości (oferta nowych miejsc pracy skierowana zostanie przede wszystkim do ludzi młodych z uwagi na ich naturalną aktywność, mobilność, otwartość na zdobywanie nowych kwalifikacji), a także poprawę warunków życia ludności (w szczególności dostępu do usług publicznych) zbliżającą do standardów życia występujących w Unii Europejskiej. |                             |   |
| Cele i działania         | CEL STRATEGICZNY 2. WZROST AKTYWNOŚCI SPOŁECZNEJ   | Rozwój kapitału społecznego | Aktywni mieszkańcy. Kierunek działań obejmuje m.in.: tworzenie warunków dla powstawania i rozwoju aktywności społecznej oraz kształtowanie i wspieranie postaw obywatelskich mieszkańców w każdym wieku; edukację obywatelską, w tym w systemie oświaty; animowanie i wzmacnianie aktywności mieszkańców na rzecz rozwoju lokalnego; rozwój partycypacji społecznej i wolontariatu; tworzenie infrastruktury aktywności społecznej, w tym sportowej.<br>Współpraca. W szczególności kierunek będzie obejmował: zwiększenie udziału organizacji pozarządowych w tworzeniu polityk publicznych i realizacji zadań publicznych oraz standaryzację zadań publicznych; wspieranie istniejących i tworzenie trójsektorowych partnerstw lokalnych; wspieranie współpracy z podmiotami zagranicznymi, zwłaszcza z obwodu kaliningradzkiego; rozwój społecznej odpowiedzialności biznesu; wspieranie tworzenia i funkcjonowania federacji, sieci współpracy w celu łączenia zasobów i podejmowania wspólnych działań w sektorze pozarządowym |

|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
|  |   | Wzrost dostępności i jakości usług publicznych  | Niniejszy cel operacyjny dotyczy kilku ważnych dla regionu sfer rozwoju, którymi są: edukacja, usługi medyczne; kultura; bezpieczeństwo publiczne i bezpieczeństwo socjalne. Istotne będą kierunki działań, które przyczynią się do rozwoju funkcji ponadregionalnych Olsztyna oraz regionalnych Elbląga i Ełku, a także funkcji ponadlokalnych ośrodków powiatowych. Wzrost dostępności usług publicznych powinien przyczynić się do poprawy jakości życia na terenach wiejskich, w szczególności dzieci w zakresie edukacji i kultury.   |
|  | CEL STRATEGICZNY 3. WZROST LICZBY I JAKOŚCI POWIĄZAŃ SIECIOWYCH | DOSKONALENIE ADMINISTRACJI<br>Administracja publiczna stanowi ważny element nowoczesnej i konkurencyjnej gospodarki. Wysoka jakość administracji zaliczana jest często do ważnych czynników lokalizacji. Od postawy urzędników zależy w dużej mierze klimat inwestycyjny. Realizacja tego celu operacyjnego powinna również przyczynić się do rozwoju społeczeństwa obywatelskiego. | <u>E-administracja</u> . Kierunek działań powinien wesprzeć budowę społeczeństwa informacyjnego, ale przede wszystkim ułatwić kontakty na linii przedsiębiorcy – administracja. Potrzebne będzie wsparcie podnoszenia jakości oferowanych informacji oraz doskonalenie form przekazu (w tym obcojęzyczne strony internetowe).<br><u>Zarządzanie strategiczne</u> , którego wyrazem powinna być umiejętność podejścia integrującego różne poziomy administracji. W ramach tego kierunku rozwijane będą szkolenia, wymiana doświadczeń krajowych i zagranicznych oraz integracja współpracy administracji wewnątrz regionu.<br><u>Jakość funkcjonowania administracji</u> (wdrażanie w urzędach systemów jakości i ich certyfikacji; wspieranie poprawy organizacji urzędów i warunków pracy, w tym podwyższenie standardów obiektów administracji publicznej i ich wyposażenia; wspieranie rozwoju kompetencji, szkoleń i okresowych ocen).<br><u>Współpraca</u> – w tym kierunku działań administracja powinna rozwijać swoje funkcje „animatora” regionalnego i lokalnego. Konieczne będzie wsparcie administracji w zakresie kreowania aktywności społeczności lokalnych, budowania partnerstw (miedzy samorządami, na linii samorząd – przedsiębiorcy, organizacje pozarządowe), włączania obywateli w proces współdecydowania o rozwoju, a także współpracy jednostek samorządu terytorialnego w celu dzielenia się wykonywaniem usług publicznych.<br><u>Wizerunek administracji</u> . Kierunek działań jest określony z myślą o inicjatywach służących budowaniu zaufania i przełamujących utarte negatywne stereotypy administracji. Konieczne będzie wspieranie wspólnych projektów administracji z przedsiębiorcami, grupami podejmującymi inicjatywy lokalne oraz organizacjami pozarządowymi. |



|                |   |   |   |
|----------------|---|---|---|
|                |   | INTENSYFIKACJA<br>WSPÓŁPRACY<br>MIĘDZYREGIONALNEJ | Współpraca z regionami bałtyckimi<br>Współpraca z regionami sąsiadującymi z Warmią i Mazurami oraz w ramach realizacji Strategii Rozwoju Polski Wschodniej<br>Współpraca z województwem mazowieckim, w tym z Warszawą<br>Współpraca z obwodem kaliningradzkim FR, który jest dla Warmii i Mazur ważnym i naturalnym, z uwagi na bezpośrednie sąsiedztwo, partnerem międzynarodowym.<br>Współpraca z innymi regionami partnerskimi |
| Wskaźniki      | <p>wskaźniki kontekstowe: są to wskaźniki opisujące sytuację społeczno-gospodarczą w województwie w zakresie najbardziej zbliżonym do celu głównego, celów strategicznych i celów operacyjnych. Przyjęto, że cele operacyjne opisywane są przez dwa wskaźniki kontekstowe, zaś cele strategiczne przez 2 lub 3, w zależności ile celów operacyjnych zawierają w sobie;</p> <p>wskaźniki działań: są to konkretne wskaźniki nakładów i produktów, wykorzystywane w SMS dla scharakteryzowania konkretnych działań (np. poniesione koszty, długość zrealizowanej infrastruktury; liczba szkoleń). Szczegółowy zestaw wskaźników działań zawiera SMS.</p> <p>Cel strategiczny 2. Wzrost aktywności społecznej:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wskaźnik syntetyczny aktywności społecznej</li> <li>– Dostępność usług publicznych</li> </ul> <p>Cel strategiczny 3. Wzrost liczby i jakości powiązań sieciowych:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wskaźnik syntetyczny efektów współpracy sieciowej</li> <li>– Odsetek przedsiębiorstw wykorzystujących Internet w kontaktach z administracją publiczną</li> </ul> <p>Cel 3.1 Doskonalenie administracji</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Odsetek uchylanych decyzji przez Samorządowe Kolegia Odwoławcze %</li> <li>– Odsetek urzędów gminnych posiadających certyfikat jakości %</li> </ul> <p>Cel 3.2 Intensyfikacja współpracy międzyregionalnej:</p> <p>- Liczba projektów realizowanych z partnerami krajowymi i zagranicznymi szt.</p> |   |   |
| Sprawozdanie   | Województwo warmińsko-mazurskie prowadzi od 2000 r. monitoring realizacji Strategii, którego efekty zamieszczane są w corocznych raportach. Raporty będą dotyczyły realizacji celów i kierunków działań w monitorowanym okresie. Wskaźniki kontekstowe, bazujące na statystyce publicznej, ze względu na większe opóźnienie, stanowić będą tło statystyczne.  |   |   |
| Wnioski /uwagi |   |   |   |

## 15. Wielkopolskie

|           |  |
|-----------|--|
| Strategia | ZAKTUALIZOWANA STRATEGIA ROZWOJU WOJEWÓDZTWA WIELKOPOLSKIEGO DO 2020 ROKU  |
| Diagnoza  | Ważnym instrumentem rozwiązywania problemów społecznych powinny być rozwijające się różnorodne formy gospodarki społecznej, takie jak stowarzyszenia, fundacje, spółdzielnie, towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, zakłady aktywności zawodowej, warsztaty terapii zajęciowej oraz inne formy organizacyjne, które tworzą nowe usługi i nowe miejsca pracy na poziomie lokalnym w ramach przedsięwzięć łączących ekonomiczne i społeczne aspekty aktywności obywatelskiej. Istotny potencjał – który powinien być wykorzystany w rozwiązywaniu problemów społecznych – stanowią organizacje pozarządowe oraz skłonność Wielkopolan do samoorganizacji. Z tego punktu widzenia, problemem w najbliższych latach będzie nie tylko sprostanie przemianom społecznym, ale także wzmacnianie |

|                          |  |   |  |
|--------------------------|--|---|--|
|                          | <p>społeczeństwa obywatelskiego.</p> <p>W obliczu dziejących się procesów społecznych ważnym wyzwaniem są też kompleksowe działania na rzecz rozwoju kapitału ludzkiego i społecznego służące wyrównywaniu szans. Konieczna jest realizacja systemowych działań w obszarze edukacji, aktywnej polityki rynku pracy i aktywnej integracji. Ponadto dla podejmowania kompleksowych i synergicznych działań służących rozwojowi regionu niezbędne będzie wzmocnienie roli i pozycji przedsiębiorczości społecznej, jej podmiotów i otoczenia. Pozwoli to na zintegrowanie działań podnoszących wydajność ekonomiczno-gospodarczą z działaniami na rzecz zwiększenia spójności społecznej naszego województwa.</p> |   |  |
| S                        | <p>- duży społeczny potencjał mieszkańców oraz organizacji pozarządowych</p> <p>- wzrost więzi społecznych</p>   |   |  |
| W                        | Brak odniesień   |   |  |
| O                        | <p>- wzrost znaczenia polityki społecznej</p> <p>- rozwój społeczeństwa informacyjnego</p> <p>- rozwój gospodarki społecznej</p> <p>- duży potencjał i aktywność sektora pozarządowego</p> <p>- wzrost tożsamości i integracji lokalnej</p> <p>- integracja międzynarodowa oraz rozwój społeczeństwa informacyjnego</p>  |   |  |
| T                        | Brak odniesień   |   |  |
| Wizja i kierunki rozwoju | wszystkie aspekty rozwoju uwzględniają zasadę włączenia społecznego  |   |  |
| Cele i działania         | Cel strategiczny 5. Wzmacnianie spójności województwa  | Cel operacyjny 5.1. Wsparcie ośrodków lokalnych   | Poprawa dostępności podstawowych usług.<br>Ograniczenie wykluczenia cyfrowego.<br>Aktywizacja środowisk lokalnych na rzecz rozwoju.  |
|                          |  | Cel operacyjny 5.2. Rozwój obszarów wiejskich   | Stymulowanie rozwoju lokalnego oraz inicjatyw lokalnych.<br>Rozwój organizacji pozarządowych działających na wsi   |
|                          |  | Cel operacyjny 5.5. Zwiększenie dostępności do podstawowych usług publicznych<br>Jedną z głównych barier rozwojowych jest niewystarczająca podaż usług publicznych. Problem ten można rozwiązywać zarówno przez systemowe rozwiązania umożliwiające zwiększanie podaży usług, jak i przez poprawę dostępności komunikacyjnej do nich, | Poprawa dostępności komunikacyjnej do usług.<br>Wsparcie systemowych rozwiązań (prawnych, formalnych, organizacyjnych) zwiększających popyt i podaż usług publicznych.<br>Wspieranie zaangażowania podmiotów gospodarki społecznej w realizację usług publicznych.<br>Poprawa podaży usług, w tym e-usług. |

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
|   |  | rozwiązania systemowe wzmacniające popyt na tego typu usługi, a także cyfryzację usług. |  |
| Cel strategiczny 8. Zwiększanie zasobów oraz wyrównywanie potencjałów społecznych województwa |  | Cel operacyjny 8.5. Wzmacnianie włączenia społecznego                                   | Budowa potencjału instytucjonalnego na rzecz zapobiegania i łagodzenia skutków wykluczeń.<br>Włączanie zainteresowanych grup społecznych i środowiska lokalnego do procesu decyzyjnego w zakresie kształtowania polityk włączenia i integracji społecznej  |
|   |  | Cel operacyjny 8.6. Wzmocnienie systemu usług i pomocy społecznej                       | Rozwój gminnych i powiatowych placówek pomocy społecznej świadczących różnorodne usługi socjalne wynikające z potrzeb społeczności lokalnych.<br>Wspieranie zaangażowania wspólnot lokalnych, władz samorządowych i środowiska biznesu w stosowaniu rozwiązań na rzecz gospodarki społecznej.<br>Wsparcie jakościowego rozwoju usług socjalnych oraz innowacyjnych modeli pomocy i wsparcia społecznego.<br>Zwiększenie aktywności społeczności lokalnych w zakresie aktywnej integracji.<br>Wsparcie organizacji pozarządowych zajmujących się pomocą społeczną i aktywną integracją. |
|   |  | Cel operacyjny 8.8. Budowa kapitału społecznego na rzecz społeczeństwa obywatelskiego   | Wzmocnienie świadomości lokalnej i regionalnej.<br>Promocja i wsparcie form samoorganizacji społecznej.<br>Wsparcie edukacji obywatelskiej.<br>Promocja aktywności na rzecz społeczności lokalnej, w tym dzieci i młodzieży, osób niepełnosprawnych i starszych oraz wzmocnienie wolontariatu.<br>Rozwój infrastruktury instytucji trzeciego sektora.<br>Wzmacnianie partnerskiej współpracy administracji z mieszkańcami.<br>Promocja pełnej i otwartej komunikacji społecznej, w tym dialogu międzypokoleniowego   |

|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
|  | <p>Cel strategiczny 9. Wzrost bezpieczeństwa i sprawności zarządzania regionem</p> <p>Jednym ze źródeł wartości dodanej w realizacji polityki rozwoju województwa jest sprawność województwa. Dlatego podniesienie do rangi celu strategicznego wymagają bezpieczeństwo oraz sprawność zarządzania regionem. W ostatnich latach poziom regionalny nabiera znaczenia w wielopoziomowych strukturach zarządzania. Region przestał być jedynie pasywnym odbiorcą i dystrybutorem środków finansowych przyznawanych przez poziom centralny, a stał się podmiotem, mającym możliwość praktycznego realizowania politycznej aktywności dotyczącej problematyki rozwoju swojego terytorium. Zmiany w funkcjonowaniu regionu, jego nowa rola gospodarcza, społeczna i polityczna wymuszają zmiany w sposobach realizacji zadań publicznych, a tym samym zarządzania. Następuje przeformułowanie polityki regionalnej, polegające na przejściu z tradycyjnego, zhierarchizowanego systemu zarządzania (government), do formy horyzontalnie powiązanych sieci zarządzających, opartych na dobrowolnej współpracy podmiotów publicznych, prywatnych oraz zorganizowanego społeczeństwa (<b>governance</b>). Nowy model zarządzania publicznego obejmuje, poza formalnymi</p> | <p>Cel operacyjny 9.1. Tworzenie warunków dla zarządzania rozwojem regionu</p> <p>Obecnie rola samorządu w przedsiębiorczym zarządzaniu regionalnym polega nie tyle na bezpośrednim świadczeniu usług i realizacji zadań publicznych, ile zmierza w kierunku sprawowania opieki oraz koordynowania wykonania tych zadań przez inne podmioty. Samorząd, jako podmiot sterujący regionem, winien aktywizować aktorów uczestniczących w polityce rozwoju regionu, w tym społeczność regionalną, w celu podnoszenia efektywności wykonywania zadań publicznych oraz ożywiania rozwoju gospodarczego całego terytorium. Doświadczenia regionów europejskich wskazują, że obecnie ani samorząd, ani sektor niepubliczny nie są w stanie samodzielnie sprostać problemom rozwoju regionu. Jedyną drogą do powodzenia w rozwiązywaniu złożonych problemów rozwoju są publiczno-prywatne partnerstwa i współpraca, uwzględniające szeroko rolę wspólnot lokalnych.</p> | <p>Stworzenie systemów monitorowania procesów społeczno – gospodarczych w województwie.</p> <p>Stworzenie instytucjonalnego zaplecza analitycznego dla zarządzania rozwojem, w tym stworzenie obserwatorium rozwoju regionu (regionalnego obserwatorium terytorialnego) i współpraca z nauką w tym zakresie.</p> <p>Przygotowywanie dokumentów programowych: strategicznych i operacyjno-wdrożeniowych.</p> <p>Budowa systemu kształcenia kadr dla zarządzania rozwojem regionu.</p> <p>Wzmocnienie kadr administracji samorządowej, partnerów społecznych i gospodarczych zajmujących się rozwojem i realizacją projektów.</p> <p>Wzmocnienie integralności strategicznego zarządzania rozwojem i planowania przestrzennego.</p> <p>Współpraca z innymi regionami w zakresie wymiany doświadczeń i dobrych praktyk.</p> <p>Poprawa jakości partnerskiego przywództwa regionalnego, zdolnego do efektywnego zarządzania regionem.</p> <p>Rozwijanie partnerstw publiczno-prywatnych i publiczno-społecznych jako elementów zarządzania regionem, wsparcia władzy oraz rozwoju społeczno-gospodarczego.</p> <p>Tworzenie instrumentów i systemów zarządzania przestrzenią i informacjami o przestrzeni województwa.</p> <p>Promocja udziału organizacji pozarządowych, jako partnera administracji, w zarządzaniu regionem.</p> |
|--|---|---|--|

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  | <p>strukturami władzy samorządowej i rządowej w regionie, wiele innych organizacji i instytucji należących do sfery publicznej, prywatnej i obywatelskiej. Powiązania w ramach współpracy między tymi podmiotami polityki regionalnej mają charakter sieciowy, czyli poziomy, zdecentralizowany, permanentnie zmieniający się w zależności od realizowanych zadań. Do wzmocnienia funkcjonowania takiego modelu zarządzania regionem w Wielkopolsce powinna przyczynić się realizacja działań przewidywanych w ramach tego celu strategicznego</p> | <p>Cel operacyjny 9.3. Sprawna, innowacyjna administracja samorządowa</p> <p>Zgodnie z przyjętymi założeniami polityki innowacyjnej samorządy mogą pełnić rolę aktywnych liderów zarówno inicjujących nowe rozwiązania proinnowacyjne, jak i wzmacniających kulturę innowacyjności. Dysponują one instrumentami oddziaływania pośredniego na poziom innowacyjności i konkurencyjności regionu: od zarządzania infrastrukturą techniczną i innowacyjną, przez regulacje prawa lokalnego, po promowanie lokalnej gospodarki. Jednocześnie władze mogą propagować nowe innowacyjne postawy i podejścia – preferować usługi publiczne o charakterze innowacyjnym w działalności edukacyjnej, w zakresie zagospodarowania przestrzennego, infrastruktury technicznej i innowacyjnej oraz usprawniać procesy wewnętrzne jako innowacyjny urząd. Jeżeli działania samorządów lokalnych w zakresie wspierania innowacyjności mają być skuteczne, potrzebna jest analiza własnych kompetencji i możliwości działania, a</p> | <p>Program „<u>Proinnowacyjny samorząd lokalny</u>” – polegający na zwiększaniu aktywności samorządów lokalnych w zakresie tworzenia kultury innowacyjności na obszarze swojego działania przez <u>usprawnienie urzędu (doskonalenie procesów zarządzania w sektorze publicznym tak, aby podejmowane działania przyczyniały się do długoterminowego rozwoju i konkurencyjności gmin, powiatów i subregionów)</u> oraz przez tworzenie klimatu dla przedsiębiorczości i innowacyjności, w tym budowa zaufania i podstaw dialogu z lokalnymi przedsiębiorstwami, promocję postaw przedsiębiorczych, innowacyjnych i kreatywnych na obszarze oddziaływania samorządu lokalnego, w tym w ramach działań edukacyjnych, a także <u>otwarcie na współpracę z odbiorcami swoich usług oraz partnerami zewnętrznymi</u>.</p> <p>Program „<u>Innowacyjny urząd</u>” – polegający na systemowym podejściu do polityki innowacyjnej i koordynacji polityki proinnowacyjnej prowadzonej przez Urząd Marszałkowski i instytucje mu podległe przez poprawę jakości działań proinnowacyjnych prowadzonych bezpośrednio przez Urząd Marszałkowski oraz jednostki organizacyjne i instytucje mu podległe za pomocą ich koordynacji oraz stworzenie warunków do harmonizacji działań proinnowacyjnych prowadzonych przez podmioty wielkopolskiego systemu innowacji.</p> <p>a także przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozwijanie e-administracji.</li> <li>• Wzmacnianie kompetencji i profesjonalizmu pracowników administracji samorządowej.</li> </ul> <p>Wielowymiarową współpracę samorządu województwa z samorządami lokalnym</p> |
|--|--|--|--|

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  | <p>następnie podjęcie wysiłków w celu tworzenia własnej długoterminowej polityki innowacyjnej lub współpracy w tej dziedzinie z innymi podmiotami. Podniesienie poziomu innowacyjności w jednostkach samorządu terytorialnego powinno opierać się na dialogu z przedsiębiorstwami oraz innymi aktorami lokalnego systemu innowacji obecnymi na ich terenie i udzielaniu wsparcia w zakresie wzmacniania innowacyjności branż szczególnie istotnych dla gospodarki lokalnej, w tym innowacji w sektorach tradycyjnych. Jednocześnie istotne jest polepszanie sprawności administracyjnej oraz poprawa jakości i efektywności prowadzonych postępowań administracyjnych. Szczególnie istotna jest rola samorządowej administracji regionalnej w zarządzaniu i wdrażaniu programów rozwojowych z udziałem środków wspólnotowych. Skuteczność wykorzystania tych środków dla rozwoju regionu zależy w dużej mierze od doświadczenia i wysokiego stopnia profesjonalizmu kadry urzędników samorządowych zarówno poziomu</p> |  |
|--|--|--|--|

|                |  |   |   |
|----------------|--|---|---|
|                |  | regionalnego, jak i lokalnego.                      |   |
|                |  | Cel operacyjny 9.6. Rozwój współpracy terytorialnej | <p>Promocja i tworzenie powiązań wewnętrznych podmiotów, instytucji działających na rzecz rozwoju województwa.</p> <p>Udział w zewnętrznych, krajowych i międzynarodowych organizacjach, stowarzyszeniach, czy sieciach, na rzecz wymiany doświadczeń i dobrych praktyk.</p> <p>Wspólny lobbying różnych podmiotów na rzecz interesów Wielkopolski.</p> <p>Reprezentowanie regionu w podmiotach krajowych i międzynarodowych.</p> <p>Rozwój współpracy i partnerstw samorządów z samorządami innych krajów.</p> <p>Promocja wspólnych inicjatyw i projektów.</p> <p>Wielowymiarowa współpraca Samorządu Województwa z podmiotami rozwoju w regionie.</p> <p>Współpraca z sąsiednimi regionami, w tym koordynacja działań w obszarach przygranicznych.</p> |
| Wskaźniki      | <p>Wskaźnik dostępności do podstawowych usług publicznych według gmin lub powiatów (opracowany wskaźnik syntetyczny na potrzeby monitorowania strategii)</p> <p>Fundacje, stowarzyszenia, organizacje społeczne nowo zarejestrowane w rejestrze REGON na 10 000 ludności</p> <p>Udział dochodów JST na finansowanie i współfinansowanie programów i projektów unijnych w dochodach JST ogółem</p> <p>Frekwencja w wyborach parlamentarnych i samorządowych</p> |   |   |
| Sprawozdanie   | -  |   |   |
| Wnioski /uwagi |  |   |   |

## 16. Zachodniopomorskie

|           |   |
|-----------|---|
| Strategia | STRATEGIA ROZWOJU WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO  |
| Diagnoza  | <p>Wyzwania:</p> <p>Obecna, korzystna na tle kraju, struktura demograficzna w następnych 10 latach ulegnie zdecydowanemu pogorszeniu. Przybędzie, proporcjonalnie więcej niż w innych regionach, osób w wieku poprodukcyjnym i wzrośnie wskaźnik obciążenia demograficznego. Spowoduje to zwiększenie kosztów usług publicznych dla osób w wieku poprodukcyjnym, w tym finansowanych przez samorządy, oraz pogorszenie pozycji konkurencyjnej regionu.</p> <p>Istotne jest wzmocnienie kadr pomocy społecznej poprzez podnoszenie kwalifikacji i specjalistyczne doradztwo.</p> <p>Należy w dalszym ciągu działać na rzecz zwiększania aktywności publicznej i społecznej mieszkańców województwa, w szczególności poprzez udział w wyborach.</p> |

|                          |  |
|--------------------------|--|
|                          | <p>Przedsięwzięcia nakierowane na kształtowanie postaw obywatelskich i rozwój relacji międzyludzkich powinny także służyć zmniejszaniu przestępczości i zwiększaniu bezpieczeństwa mieszkańców regionu. Na terenach wiejskich dużą szansę stanowi efektywna współpraca partnerów publicznych, społecznych i gospodarczych w ramach lokalnych grup działania.</p> <p>Dobrze rozwija się transgraniczna współpraca samorządów, znajdująca wyraz w projektach kulturalnych, wymianie młodzieży, ale także rozwoju powiązań infrastrukturalnych (np. połączenia drogowe, przeprawa promowa w Gozdowicach). Odbywa się ona w oparciu o prawne i finansowe narzędzia współpracy, w szczególności funkcjonowanie Euroregionu Pomerania oraz fundusze dostępne w ramach Europejskiej Współpracy Terytorialnej, w tym program Południowego Bałtyku oraz Program Współpraca Międzyregionalna Interreg IV. Dalsze zacieśnienie współpracy będzie możliwe w ramach Partnerstwa Odry.</p> <p>Współpraca międzynarodowa regionu ukierunkowana jest na wykorzystanie pełni możliwości rozwoju związanych z członkostwem Polski w Unii Europejskiej. Uczestniczą w niej samorządy lokalne, uczelnie wyższe, instytucje naukowe i badawcze, środowiska młodzieżowe, ośrodki edukacyjne, organizacje pozarządowe i środowiska artystyczne. Przybiera ona formę współdziału w programach edukacyjnych, wymianę informacji, wspólne przygotowanie projektów finansowanych przez Unię Europejską, organizację wzajemnych prezentacji, zagranicznych staży, wizyt studyjnych oraz działania wspierające naukę języków obcych.</p> <p>Najsilniejsze są relacje z landem Meklemburgia – Pomorze Przednie oraz Brandenburgia, jako graniczącymi z województwem. Istotnym elementem współdziałania regionów znajdujących się w dorzeczu rzeki Odry jest współpraca w zakresie gospodarczego i turystycznego wykorzystania rzeki, współpraca służb ratowniczych w zakresie likwidacji skutków katastrof i klęsk żywiołowych, współpraca w dziedzinie planowania przestrzennego oraz ochrona środowiska, a także budowa atrakcyjnej infrastruktury komunikacyjnej, której osią byłaby rzeka Odra. Województwo zachodniopomorskie podejmuje starania o pozyskanie i włączenie innych partnerów do prac na rzecz realizacji koncepcji Środkowoeuropejskiego Korytarza Transportowego (CETCROUTE65).</p> <p>Przedmiotem współpracy z partnerami z krajów Europy Zachodniej są głównie wspólne inicjatywy dotyczące rozwoju funkcji metropolitalnych miast, rozwoju obszarów wiejskich, turystyki, edukacji, komunikacji społecznej, gospodarki wodnej, energii odnawialnej, budowy infrastruktury informacyjnej i nowoczesnej administracji. W relacjach z Obwodem Kaliningradzkim (Federacja Rosyjska) oraz Obwodem Mikołajewskim (Ukraina) następuje wymiana doświadczeń w dziedzinie przemian wolnorynkowych i demokratyzacji oraz współpracy w dziedzinie gospodarki i kultury. Województwo podjęło także współpracę z prowincją Guangdong w Chinach, która przybiera głównie formy misji gospodarczych, wymiany kadry naukowej i studentów i jest skoncentrowana wokół projektów na rzecz innowacyjności oraz wspierania gospodarki opartej na wiedzy. Istotną rolę w tej kooperacji odgrywają podmioty gospodarcze, szkoły wyższe i ośrodki naukowo-badawcze. Współpracę zagraniczną realizują także jednostki samorządu terytorialnego. Wśród ich partnerów największą grupę stanowią miasta z Niemiec (65%), Szwecji, Rosji i Holandii.</p> <p>Województwo zachodniopomorskie jest członkiem Baltic Sea States Subregional Co-operation (Współpraca Subregionalna Państw Morza Bałtyckiego), a także członkiem Polsko-Niemieckiej Komisji Międzyrządowej ds. Współpracy Regionalnej i Przygranicznej, Międzynarodowego Porozumienia na rzecz utworzenia Środkowoeuropejskiego Korytarza Transportowego (CETC-ROUTE65), Forum Rozwoju Bałtyku (BDF), Forum Regionów Państw Grupy Wyszehradzkiej oraz Inicjatywy Środkowoeuropejskiej (CEI). Region prowadzi także współpracę z Komitetem Regionów, Kongresem Władz Lokalnych i Regionalnych Europy w ramach Rady Europy (CLRAE) oraz Europejskim Regionalnym Stowarzyszeniem na rzecz Społeczeństwa Informacyjnego (ERIS@)</p> |
| S                        | Brak odniesień   |
| W                        | Brak odniesień   |
| O                        | - Wprowadzenie budżetu zadaniowego w jednostkach samorządu   |
| T                        | Brak odniesień   |
| Wizja i kierunki rozwoju | Brak odniesień   |



|                  |  |  |  |
|------------------|--|--|--|
| Cele i działania | CEL STRATEGICZNY NR 3.<br>ZWIĘKSZENIE PRZESTRZENNEJ<br>KONKURENCYJNOŚCI REGIONU  | 3.4 Wspieranie rozwoju<br>infrastruktury społeczeństwa<br>informacyjnego         | tworzenie oraz rozwój aplikacji i systemów informatycznych wspomagających pracę samorządów i obsługę interesantów (np. elektroniczny obieg spraw i dokumentów, system monitorowania rozwoju regionu, systemy cyfrowego gromadzenia, przetwarzania i obiegu danych)   |
|                  | CEL STRATEGICZNY NR 6 „WZROST<br>TOŻSAMOŚCI I SPÓJNOŚCI SPOŁECZNEJ<br>REGIONU”   | 6.3. Wspieranie rozwoju<br>demokracji lokalnej i<br>społeczeństwa obywatelskiego | budowanie partnerstw i porozumień, aktywizacja instytucji i społeczności regionu oraz realizacja projektów na rzecz rozwoju demokracji lokalnej i społeczeństwa obywatelskiego oraz podnoszenia jakości i bezpieczeństwa życia mieszkańców<br>wzmocnienie udziału społeczności w dostępie do informacji publicznej, podejmowaniu decyzji lokalnych i regionalnych, realizowaniu praw wyborczych, działaniu w organizacjach pozarządowych |
|                  |  | 6.4 Wzmacnianie tożsamości i<br>integracji społeczności lokalnej                 | realizacja przedsięwzięć o charakterze kulturalnym, edukacyjnym, turystycznym i sportowym oraz wzmacnianie poczucia tożsamości społeczności regionu przy zaangażowaniu instytucji i partnerów społecznych<br>promowanie w relacjach zewnętrznych elementów tożsamości regionu<br>rozwój samopomocy sąsiedzkiej i grup samopomocowych   |
|                  |  | 6.6 Przeciwdziałanie ubóstwu i<br>procesom marginalizacji<br>społecznej          | Działania partnerskie na rzecz integracji społecznej<br>Rozwój kadr pomocy i integracji społecznej   |
| Wskaźniki        |  |  |  |
| Sprawozdanie     | Portal eRegion z 20 obszarami monitoringu, coroczne sprawozdania i przejściowe raporty z monitoringu w latach 2010, 2014, 2016, 2021, w 2012 r. raport końcowy |  |  |
| Wnioski /uwagi   |  |  |  |

Źródło: opracowanie własne

## Załącznik 2. Analiza treści wojewódzkich strategii polityki społecznej

### 1. Dolnośląskie

|           |   |
|-----------|---|
| Strategia | <b>DOLNOŚLĄSKA STRATEGIA INTEGRACJI SPOŁECZNEJ NA LATA 2014-2020</b>  |
| Diagnoza  | <p><u>Wskazano braki instytucji pomocy społecznej</u></p> <p>Analizując powyższe dane wskazać można na rosnące zapotrzebowanie na niemal wszystkie rodzaje placówek realizujące funkcje wspierające i integracyjne. Jednostki organizacyjne pomocy społecznej wskazywały na rosnące potrzeby w odniesieniu do: • ośrodków wsparcia – z 110 w roku 2012 do 121 w roku 2014 • rodzinnych domów pomocy – z 0 w 2012 do 4 w 2014 roku • mieszkań chronionych – z 31 w 2012r. do 49 w 2014r. • ośrodków interwencji kryzysowej – z 16 w 2012r. do 18 w 2014r. • jednostek specjalistycznego poradnictwa – z 10 w 2012r. do 11 w 2014r. • dziennych placówek wsparcia – z 32 w 2012r. do 42 w 2014r. • centrów integracji społecznej – z 3 w 2012r. do 8 w 2014r. • klubów integracji społecznej – z 9 w 2012r. do 10 w 2014r. • zakładów aktywności zawodowej – z 3 w 2012r. do 5 w 2014r. Jednostki organizacyjne pomocy społecznej nie wskazywały rosnącego zapotrzebowania na warsztaty terapii zajęciowej – w 2012r. funkcjonowało 45 placówek tego typu.</p> <p>Niezmienna, w porównaniu z rokiem 2012, pozostaje także liczba domów pomocy społecznej (58 placówek), co w obliczu postępującego procesu starzenia się społeczeństwa może wydawać się zaskakujące. Być może wyjaśnienia takiego stanu rzeczy szukać można w coraz sprawniejszym systemie usług środowiskowych kierowanych do tej kategorii odbiorców, co powoduje, iż do domów pomocy społecznej kierowane są głównie te osoby, którym niesamodzielność nie pozwala już na funkcjonowanie w swoim środowisku zamieszkania. Dodatkowo, planowane zmiany w systemie opieki nad osobami niesamodzielnymi mogą otworzyć nowe możliwości przed sektorem prywatnym, który może stać się cennym wzmocnieniem usług świadczonych przez instytucje publiczne. Pewien niepokój budzić może natomiast rosnąca liczba placówek opiekuńczo – wychowawczych (z 89 w 2012r. do 95 w 2014r.), co kłóci się z ideą upowszechniania 79 rodzinnej opieki zastępczej i odchodzenia od instytucjonalnych form pieczy zastępczej nad dziećmi. Być może jest to efekt przekształceń dokonywanych w systemie pieczy zastępczej czy też reorganizacja już istniejących placówek w celu zmniejszenia liczby dzieci je zamieszkujących, jednakże warto tę kwestię poddać pogłębionym analizom. Kierunek zmian wskazuje na przykładanie przez samorządy coraz większej wagi do usług środowiskowych, będących alternatywą dla placówek stacjonarnych ze względów ekonomicznych (niższe koszty świadczenia usług), ale przede wszystkim ze względów społecznych – funkcjonowanie jednostki w społeczności lokalnej przeciwdziała negatywnym skutkom, takim jak izolacja, osamotnienie oraz instytucjonalizacja będąca często udziałem osób przebywających w placówkach stacjonarnych. Można uznać, iż trend ten stanowi również wyraz upowszechniania wartości aktywnej polityki społecznej i działań podejmowanych w jej ramach.</p> <p>Zasoby kadrowe wybranych jednostek organizacyjnych pomocy społecznej w województwie dolnośląskim<br/>Według danych sprawozdawczych DUW w 2012r. w jednostkach organizacyjnych pomocy społecznej w województwie dolnośląskim zatrudnionych było 8014 osób – 7667,2 w przeliczeniu na pełne etaty. Spośród wszystkich osób zatrudnionych w systemie pomocy społecznej najliczniej reprezentowaną kategorią byli pracownicy 169 działających na terenie województwa dolnośląskiego ośrodków pomocy społecznej – 3724 osoby, stanowiąc niemal połowę ogółu pracujących (46,5%). Na drugiej pozycji znajdowali się pracownicy 58 domów pomocy społecznej, z liczbą 3184 osoby przedstawiając sobą 39,7% ogółu zatrudnionych. W dalszej kolejności wymienić należy pracowników 110 ośrodków wsparcia (522 osoby), którzy pod względem liczebności stanowili 6,5% kadry służb społecznych oraz 29 powiatowych centrów pomocy rodzinie – 5,7% (455 osób). Stan zatrudnienia w pozostałych instytucjach pomocy i integracji społecznej nie przekraczał kilkudziesięciu osób. I tak regionalny ośrodek polityki społecznej zatrudniał 75 osób, ośrodki interwencji kryzysowej oraz służby</p> |

województwa realizujące zadania z zakresu pomocy społecznej – po 27 osób, a kluby integracji społecznej – 3 osoby. Wśród 3724 pracowników OPS zaangażowanych w realizację zadań gminy z zakresu pomocy społecznej 5,6% ogółu zatrudnionych (210 osób) pełniło funkcje kierownicze, na stanowisku pracownika socjalnego zatrudnionych były 1432 osoby, co stanowiło 38,5% ogółu, kolejną pod względem liczebności kategorią pracowników OPS byli pracownicy wykonujący usługi opiekuńcze (277 osób – 7,4%) i specjalistyczne usługi opiekuńcze – 36 osób (1%). Pozostali pracownicy merytoryczni realizujący zadania wynikające z ustaw innych niż ustawa o pomocy społecznej i programów, jak również obsługa administracyjna stanowili 47% personelu OPS. Kadra Powiatowych Centrów Pomocy Rodzinie w 2012r. liczyła 455 pracowników, w tym 64 (14,1%) osób na stanowiskach kierowniczych, 125 pracowników socjalnych (27,5%), 14 specjalistów pracy z rodziną (3,1%), w tym 5 na stanowisku starszego specjalisty pracy z 80 rodziną. Pozostali pracownicy merytoryczni, realizujący zadania niewynikające z ustawy o pomocy społecznej i administracyjni w liczbie 250 osób, stanowili 54% ogółu zatrudnionych w PCPR. Zarówno szerokie spektrum działalności, jak i szereg funkcji, jakie w toku swej aktywności zawodowej pełnią pracownicy merytoryczni systemu pomocy społecznej wskazują, że jest to praca szczególna, wymagająca wieloaspektowej wiedzy, zróżnicowanych kwalifikacji i umiejętności oraz nastawienia na stały i systematyczny rozwój profesjonalnego warsztatu pracy. Jest to również specjalność, która, jak wiele zawodów opartych na pracy w relacji z drugim człowiekiem, niesie ryzyko wypalenia zawodowego.

Analizując sytuację gmin w kontekście obowiązujących przepisów dotyczących liczby pracowników socjalnych, na podstawie danych statystycznych pochodzących ze sprawozdań DUW z 2012r. należy stwierdzić, iż w niemal połowie dolnośląskich gmin (74 ops – 43,8% ogółu) standard zatrudnienia określony w ustawie o pomocy społecznej nie został osiągnięty. Spośród 74 gmin, w których na 1 pracownika przypadało więcej niż 2000 mieszkańców, w 20 ośrodkach pomocy społecznej obciążenie pracownika socjalnego przekroczyło liczbę 2500 mieszkańców. Powyżej 3000 mieszkańców przypadało na 1 pracownika socjalnego w gminach: Kąty Wrocławskie, Żórawina, Marcinowice, Bierutów, gmina wiejska Bolesławiec, Bolków, Twardogóra i Bardo. W celu osiągnięcia standardu zatrudnienia w ośrodkach pomocy społecznej w województwie dolnośląskim należałoby zatrudnić dodatkowo 171 pracowników socjalnych, co oznacza potrzebę zwiększenia zasobu kadrowego o ponad 10%. Warto podkreślić, iż liczba pracowników socjalnych pracujących w ośrodkach pomocy społecznej systematycznie wzrasta. W ciągu 6 lat – od roku 2007 do 2012 nastąpił przyrost zatrudnienia tej kategorii pracowników o 172 osoby, co w odniesieniu do stanu z 2007r. oznacza zwiększenie kadry pracowników socjalnych o ponad 13%. Sytuacja taka jest przede wszystkim rezultatem korzystania ze środków UE, a zwłaszcza wykorzystywania możliwości, jakie otworzyły się przed samorządami lokalnymi dzięki projektom systemowym. Biorąc pod uwagę niezaspokojone potrzeby kadrowe w obszarze pracy socjalnej, można przyjąć, iż przy utrzymaniu dotychczasowego tempa wzrostu zatrudnienia, osiągnięcie standardu określonego w ustawie o pomocy społecznej zajęłoby gminom około 6-7 lat. Warto przy tym jednakże uwzględnić zagrożenie, jakim może być stopniowe ograniczanie funduszy unijnych wspierających zatrudnienie w systemie pomocy społecznej, co może przyczynić się do zahamowania tempa wzrostu.

Kolejną istotną kwestią, poza liczebnością kadr służb społecznych, jest ich jakość, czyli posiadane kwalifikacje i umiejętności. Wykonywanie zawodu pracownika socjalnego wiąże się ze zdobyciem odpowiedniego, określonego w ustawie, wykształcenia kierunkowego, zaś awans zawodowy ze zdobyciem określonych w ustawie stopni specjalizacji w zawodzie pracownika socjalnego (I i II stopień specjalizacji oraz specjalizacja z zakresu organizacji Wg ustawy o pomocy społecznej ośrodek pomocy społecznej powinien zatrudniać pracowników socjalnych proporcjonalnie do liczby ludności gminy w stosunku 1 pracownik socjalny na 2000 mieszkańców, nie mniej jednak niż trzech pracowników. 81 pomocy społecznej, stanowiąca wymóg pełnienia funkcji kierowniczych w jednostkach organizacyjnych pomocy społecznej). Na podstawie danych OZPS z 2012r. stwierdzić można, iż kadra pomocy społecznej systematycznie podnosi swe profesjonalne umiejętności i poziom wiedzy: • z roku na rok wzrasta liczba osób legitymujących się wykształceniem wyższym. W 2012r. 87% kadry kierowniczej, 56% pracowników socjalnych i 52% pozostałych pracowników merytorycznych i administracyjnych posiadało wykształcenie wyższe. Prognozy wskazują na dalszy wzrost tego wskaźnika w latach kolejnych. • powoli rośnie liczba osób posiadających specjalizację I i II stopnia w zawodzie pracownika socjalnego. W 2012r. 34% pracowników socjalnych posiadało specjalizację I stopnia, a 4% specjalizację II stopnia w zawodzie pracownika socjalnego. Ponadto ponad 91,3% kadry kierowniczej posiadało specjalizację z zakresu organizacji pomocy społecznej. Uzupełnieniem tych działań jest realizacja przez Dolnośląski Ośrodek Polityki Społecznej od 2007r. „Projektu systemowego DOPS w zakresie podnoszenia kwalifikacji kadr pomocy i

|   |   |
|---|---|
|   | <p>integracji społecznej”, którego celem nadrzędnym jest wzmocnienie potencjału kadr instytucji pomocy i integracji społecznej na Dolnym Śląsku poprzez podnoszenie ich kompetencji zawodowych w pozaszkolnych formach kształcenia. Do końca 2012r. w różnorodnych działaniach edukacyjnych uczestniczyło 460765 osób pracujących w obszarze pomocy i integracji społecznej, mogąc podnosić swe profesjonalne kwalifikacje i umiejętności. W obliczu szeregu wyzwań, stojących przed pracownikami systemu pomocy i integracji społecznej w ich życiu zawodowym oraz dużej odpowiedzialności za drugiego człowieka, jaką cechuje się ich praca, konieczne jest systematyczne kształtowanie profesjonalnego warsztatu poprzez doskonalenie posiadanych i zdobywanie nowych umiejętności oraz przeciwdziałanie zjawisku wypalenia zawodowego. Samorządy gminy i powiatu w sposób ograniczony będą mogły samodzielnie sprostać temu zadaniu, stąd też konieczność wzmocnienia i koordynowania procesu profesjonalizacji kadr służb społecznych z poziomu regionu, szczególnie, iż taka rola została przypisana samorządowi województwa w ustawie o pomocy społecznej. Istotnym wsparciem w dotychczasowych działaniach związanych z podnoszeniem kwalifikacji zawodowych kadr pomocy i integracji społecznej w województwie dolnośląskim były fundusze unijne. Problem z realizacją tego zadania może pojawić się w sytuacji znacznego lub całkowitego zaniku dofinansowania ze środków UE.</p> <p>Aktywność społeczna Dolnoślązaków</p> <p>Badania społeczne o charakterze ogólnopolskim ukazują, że kondycja społeczeństwa obywatelskiego na Dolnym Śląsku nie odbiega od przeciętnej krajowej (zwłaszcza w zakresie zaufania w sferze prywatnej i publicznej, zaangażowania na rzecz wspólnoty lokalnej, udziału w zebraniach publicznych), choć możliwość przeprowadzania międzywojewódzkich porównań jest bardzo ograniczona. Analiza aktywności obywatelskiej w zakresie udziału w wyborach powszechnych ukazuje, że w odniesieniu do wszystkich typów wyborów powszechnych, poza samorządowymi, frekwencja w województwie dolnośląskim kształtowała się mniej więcej na poziomie średnim dla całego kraju (prezentowane są dalej wyniki badania: „Obywatele Dolnego Śląska w działaniu. Analiza kondycji sfery obywatelskiej mieszkańców Dolnego Śląska”, Raport z badań opracowany przez Centrum Monitoringu Społecznego i Kultury Obywatelskiej, Wrocław 2011).</p> <p>Organizacje pozarządowe na Dolnym Śląsku</p> <p>Diagnoza jest szeroka, obejmuje liczbę, rozkład terytorialny, branże, okres działalności, rozmiar organizacji, pracowników etatowych, wolontariuszy, źródła finansowania – pogłębione wyniki badań.</p> |
| S | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Silna obecność organizacji pozarządowych działających w obszarze pomocy i integracji społecznej</li> <li>– Duży potencjał kadr służb społecznych</li> <li>– Postawa ukierunkowana na współpracę i wymianę dobrych praktyk</li> <li>– Silne zakorzenienie organizacji pozarządowych w społeczności lokalnej</li> <li>– Realizacja przez organizacje pozarządowe zadań z zakresu marginalizowanych dziedzin i sektorów</li> <li>– Rozwijający się w regionie sektor ekonomii społecznej</li> <li>– Istnienie stabilnych struktur pomocy społecznej w każdej gminie i powiecie</li> </ul>   |
| W | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Niskie wykorzystanie wewnętrznych/endogennych zasobów społeczności lokalnych w rozwiązywaniu problemów społecznych</li> <li>– Rozproszenie działań podejmowanych przez różne podmioty</li> <li>– Niedorozwój usług środowiskowych dla osób wykluczonych i zagrożonych wykluczeniem społecznym</li> <li>– Niewystarczający zasób infrastruktury pomocy i integracji społecznej</li> <li>– Niewielkie wykorzystanie ICT w świadczeniu usług społecznych</li> <li>– Ograniczony zakres korzystania z diagnozowania potrzeb społeczności lokalnej, skutkujący niedopasowaniem usług do potrzeb mieszkańców</li> <li>– Słaba kondycja finansowa organizacji pozarządowych – brak stabilności finansowania działalności bieżącej</li> <li>– Niska jakość kooperacji między organizacjami pozarządowymi</li> </ul>  |

|                          |  |   |  |
|--------------------------|--|---|--|
|                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Niewystarczający poziom współpracy pomiędzy publicznymi i niepublicznymi podmiotami działającymi na rzecz rynku pracy i pomocy społecznej</li> <li>– Wysoka instytucjonalizacja i biurokratyzacja instytucji pomocy społecznej</li> <li>– Niewielka liczba liderów/ animatorów społecznych, zdolnych do aktywizacji społeczności lokalnych w celu rozwiązywania problemów na ich terytorium</li> </ul>  |   |  |
| O                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Postawy służb społecznych ukierunkowane na rozwój i innowację</li> <li>– Upowszechnianie i rozwój narzędzi aktywnej polityki społecznej</li> <li>– Współpraca i wymiana dobrych praktyk</li> <li>– Powszechne i sprawne korzystanie z możliwości unijnego dofinansowania projektów i działań podejmowanych w obszarze pomocy i integracji społecznej</li> <li>– Koordynacja działań jednostek różnych szczebli administracji w zakresie ochrony zdrowia, zwiększenie dostępności i jakości usług medycznych, opiekuńczych i 96 społecznych, w tym stworzenie powiązań sieciowych w ramach systemu opieki zdrowotnej oraz pomocy społecznej w województwie</li> <li>– Wzrost umiejętności pozyskiwania środków na cele rozwojowe i aktywizacyjne</li> <li>– Wzrost współpracy międzyregionalnej o charakterze gospodarczym i w sferze polityki społecznej</li> <li>– Tendencja odchodzenia od biernej polityki społecznej na rzecz aktywnej integracji (w tym powszechniejsze wykorzystywanie instrumentów aktywnej integracji)</li> <li>– Włączenie otoczenia lokalnego oraz sektora pozapublicznego (III sektor) do realizacji działań na rzecz przeciwdziałania ubóstwu</li> <li>– Możliwość zlecania zadań publicznych w zakresie szeroko rozumianej pomocy i integracji społecznej innym podmiotom zgodnie z ustawą o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie</li> </ul> |   |  |
| T                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Brak zainteresowania rozwijaniem sieci usług środowiskowych</li> <li>– Rozproszenie działań podejmowanych przez różne podmioty</li> <li>– Niedostosowanie usług społecznych do potrzeb mieszkańców</li> <li>– Uzależnienie od zewnętrznych (unijnych) dotacji na realizację zadań na rzecz osób wykluczonych i zagrożonych wykluczeniem społecznym</li> <li>– Brak/ niedostatek regulacji prawnych w obszarze świadczenia usług społecznych</li> <li>– Uzależnienie sektora pozarządowego od finansowego wsparcia z sektora publicznego</li> <li>– Silne rozwarstwienie dochodowe (majątkowe) sektora pozarządowego</li> </ul>  |   |  |
| Wizja i kierunki rozwoju | CEL GŁÓWNY: ZAPEWNIENIE MIESZKAŃCOM WOJEWÓDZTWA DOLNOŚLĄSKIEGO WYSOKIEJ JAKOŚCI ŻYCIA, DOPASOWANIE USŁUG SPOŁECZNYCH DO POTRZEB MIESZKAŃCÓW, INTEGRACJA SPOŁECZNA  |   |  |
| Cele i działania         | Obszar WSPARCIE  | Priorytet 2. Rozwój usług społecznych mających na celu wsparcie osób i grup społecznych zagrożonych wykluczeniem społecznym | Działania: 1. Rozwój usług opiekuńczych dla osób o ograniczonej samodzielności, umożliwiających im jak najdłuższe zachowanie samodzielności i niezależności życiowej, ze szczególnym uwzględnieniem opieki środowiskowej dla osób starszych 2. Rozwój usług na rzecz rosnącej populacji osób w wieku senioralnym cierpiących na choroby o charakterze otępiennym, w tym w szczególności na chorobę Alzheimera 3. Wzmacnianie potencjału osób niepełnosprawnych 4. Rozwój usług na rzecz dzieci z zaburzeniami wieku rozwojowego i ich rodzin, osób z zaburzeniami psychicznymi, osób z doświadczeniem choroby psychicznej i ich bliskich 5. Przeciwdziałanie zjawisku bezdomności 6. Wzrost poziomu spójności społecznej poprzez zmniejszenie liczby osób zagrożonych ubóstwem |

|  |                    |   |   |
|--|--------------------|---|---|
|  | Obszar WSPARCIE    | Priorytet 4. Przeciwdziałanie przemocy w rodzinie                                       | <p>2. Wzmocnienie potencjału instytucji i organizacji realizujących zadania mające na celu przeciwdziałanie przemocy w rodzinie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wsparcie działań podejmowanych przez samorządy lokalne oraz podmioty niepubliczne na rzecz ograniczania skali występowania tego zjawiska 109</li> <li>• promowanie i popularyzacja innowacyjnych metod pracy związanych z ograniczaniem skali zjawiska przemocy w rodzinie</li> <li>• upowszechnianie wiedzy i kształtowanie kompetencji i umiejętności pracowników różnych podmiotów w zakresie przemocy w rodzinie oraz agresji w środowiskach młodzieżowych</li> <li>• wsparcie i umacnianie współpracy różnych podmiotów zajmujących się przeciwdziałaniem przemocy w rodzinie</li> <li>• wsparcie instytucji i organizacji w tworzeniu innowacyjnych rozwiązań w zakresie przeciwdziałania przemocy w rodzinie</li> </ul>  |
|  | Obszar AKTYWIZACJA | Priorytet 8. Promocja aktywnej polityki społecznej jako narzędzia integracji społecznej | <p>Działania: 1. Pobudzanie aktywności osób i grup zagrożonych wykluczeniem społecznym 2. Rozwój ekonomii społecznej 3. Tworzenie i upowszechnianie instrumentów aktywnej polityki społecznej wśród podmiotów odpowiedzialnych za jej wdrażanie 4. Kreowanie pozytywnych postaw wobec aktywizacji społecznej 5. Animacja środowisk lokalnych, pobudzanie potencjału społeczności lokalnych poprzez wykorzystywanie jej wewnętrznych zasobów</p>   |
|  | Obszar INTEGRACJA  | Priorytet 9. Wsparcie idei społeczeństwa obywatelskiego                                 | <p>Działania: 1. Budowa partnerstwa publiczno-społecznego w zakresie pożytku publicznego<br/>promowanie dialogu i partnerstwa między wszystkimi zainteresowanymi podmiotami (publicznymi, prywatnymi i społecznymi) • budowanie partnerskich relacji między administracją publiczną i organizacjami pozarządowymi w realizacji zadań publicznych • wspieranie powstawania lokalnych inicjatyw obywatelskich w zakresie działalności pożytku publicznego, służących budowie społeczeństwa obywatelskiego</p> <p>2. Wspieranie instytucji społeczeństwa obywatelskiego<br/>wspieranie systemu pomocy adresowanego do organizacji pozarządowych • wspieranie budowy zaplecza społecznego organizacji pozarządowych, zarówno rozwoju profesjonalnego personelu, jak i bazy członkowskiej oraz wolontariuszy • wzmocnienie stabilności finansowej i organizacyjnej organizacji pozarządowych</p> <p>3. Wsparcie postaw obywatelskich i społecznych<br/>kształtowanie świadomości obywatelskiej • kształtowanie postaw społecznych i gospodarczych, tożsamości regionalnej, a także wzmacnianie więzi wspólnotowych i aktywności obywatelskiej mieszkańców regionu • wspieranie</p> |

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
|  |  |  | <p>rozwoju sieci oparcia społecznego oraz ruchu samopomocy budowanych w oparciu o poczucie tożsamości lokalnej • wspieranie działań ułatwiających obywatelom szeroki dostęp do rzetelnej informacji oraz porad obywatelskich (system informacji i poradnictwa)</p> <p>4. Wzmocnienie partycypacji obywatelskiej</p> <p>promocja mechanizmów konsultacji publicznych i zasad „open government” • wzmocnienie instytucjonalnych form dialogu obywatelskiego • wspieranie inicjatyw lokalnych jako formy skutecznego rozwiązywania problemów lokalnych</p>   |
|  |  | Priorytet 10. Pobudzanie i promowanie innowacji w obszarze polityki społecznej | <p>Działania: 1. Monitorowanie i diagnoza procesów i zjawisk społecznych mających wpływ na jakość życia mieszkańców regionu</p> <p>rozpoznawanie i diagnoza istotnych problemów społecznych w perspektywie lokalnej i regionalnej • diagnoza potrzeb mieszkańców województwa dolnośląskiego w relacji do dostępności i jakości usług społecznych • monitoring dostępności i jakości usług społecznych w ujęciu przestrzennym • diagnoza zasobów systemu pomocy i integracji społecznej</p> <p>2. Poszukiwanie i inspirowanie nowatorskich rozwiązań w obszarze polityki społecznej</p> <p>inspirowanie i promocja innowacyjnych rozwiązań w obszarze polityki społecznej służących poprawie jakości świadczenia usług społecznych i zapewniających wysoką jakość życia mieszkańców województwa • poszukiwanie i testowanie nowatorskich rozwiązań w obszarze polityki społecznej • tworzenie banków/baz nowatorskich pomysłów, projektów i programów • upowszechnianie wiedzy na temat kierunków rozwoju polityki społecznej w perspektywie europejskiej • uwzględnianie perspektywy klienta (jego potrzeb, możliwości i ograniczeń) w planowaniu i świadczeniu usług społecznych • upowszechnianie wykorzystania zaawansowanych technologii teleinformacyjnych w świadczeniu usług społecznych • tworzenie i wspieranie innowacyjnych projektów pilotażowych</p> <p>3. Działania na rzecz wzmacniania więzi międzygeneracyjnych, opartych na wzajemnym szacunku i współodpowiedzialności za swój los</p> <p>kształtowanie systemów wartości i postaw dzieci i młodzieży poprzez kontakt z osobami starszymi, będącymi autorytetami społecznymi • promocja i wspieranie działań międzygeneracyjnych • promocja i wspieranie wolontariatu międzygeneracyjnego</p> <p>4. Upowszechnianie „dobrych praktyk”, mające na celu wzmocnienie potencjału</p> |

|  |                       |  |   |
|--|-----------------------|--|---|
|  |                       |  | <p>instytucji i organizacji prowadzących działania w obszarze polityki społecznej (ze szczególnym uwzględnieniem pomocy i integracji społecznej)</p> <p>promocja wśród kadr służb społecznych „dobrych praktyk” służących rozwiązywaniu problemów społecznych • monitoring projektów i programów, mających na celu rozwiązywanie problemów społecznych, służący ocenie ich skuteczności i możliwości adaptacyjnych • inicjowanie i wspieranie dyskusji związanych z transferem „dobrych praktyk” na poziomie lokalnym</p>   |
|  | Obszar WSPÓŁDZIAŁANIE | Priorytet 11. Doskonalenie jakości systemu usług społecznych | <p>Działania: 1. Podnoszenie kwalifikacji i kompetencji zawodowych kadr służb społecznych, w tym również organizacji pozarządowych działających w obszarze pomocy i integracji społecznej</p> <p>podnoszenie poziomu wiedzy i kompetencji kadr służb społecznych • kształtowanie umiejętności niezbędnych do oddziaływań ukierunkowanych na rozpoznawanie potrzeb osób, grup i społeczności lokalnych oraz ich aktywizację w celu samodzielnego rozwiązywania swoich problemów • kształtowanie umiejętności diagnostycznych kadr służb społecznych • tworzenie i upowszechnianie narzędzi profilaktycznych, mających na celu przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu kadr służb społecznych • tworzenie i wspieranie sieci doradztwa zawodowego i specjalistycznego dla kadr służb społecznych</p> <p>2. Kształtowanie pozytywnego wizerunku kadr służb społecznych w świadomości społecznej</p> <p>upowszechnianie wiedzy o specyfice pracy kadr służb społecznych w świadomości społecznej • poprawa medialnego wizerunku kadr służb społecznych • upowszechnianie wiedzy na temat kształtowania relacji z mediami i tworzenia wizerunku swojej instytucji</p> <p>3. Tworzenie i wzmacnianie systemów świadczenia usług społecznych opartych na partnerstwie, komplementarności i wykorzystaniu zasobów endogenicznych</p> <p>tworzenie i wspieranie forów wymiany doświadczeń i budowania rozwiązań systemowych • upowszechnianie wiedzy na temat tworzenia powiązań sieciowych w dostarczaniu usług społecznych • wspieranie programów i projektów ponadlokalnych opartych na współpracy i partnerstwie • wspieranie i promocja inicjatyw służących rozwiązywaniu problemów społecznych w skali ponadlokalnej • budowanie i wspieranie „sieci inicjatyw” rozpoznawanie zasobów społeczności lokalnych i wykorzystywanie ich potencjału w celu poprawy jakości życia mieszkańców • wspieranie i współdziałanie z organizacjami pozarządowymi działającymi na rzecz osób wykluczonych i zagrożonych wykluczeniem społecznym • upowszechnianie, wspieranie i rozwój form współdziałania z podmiotami rynku pracy w myśl koncepcji społecznej</p> |



|                |  |  |   |
|----------------|--|--|---|
|                |  |  | <p>odpowiedzialności biznesu</p> <p>4. Umacnianie współpracy z samorządami lokalnymi, instytucjami administracji rządowej oraz organizacjami pozarządowymi</p> <p>tworzenie mechanizmów współpracy z samorządami lokalnymi i organizacjami pozarządowymi opartych na partnerstwie i komplementarności działań • wymiana informacji, wiedzy i doświadczenia pomiędzy samorządami lokalnymi, organizacjami pozarządowymi i instytucjami administracji rządowej</p> <p>5. Rozwój współpracy międzynarodowej, ukierunkowanej na wymianę doświadczeń oraz tworzenie wspólnych nowatorskich rozwiązań w obszarze polityki społecznej</p> <p>6. Efektywne gospodarowanie środkami finansowymi znajdującymi się w systemie pomocy społecznej</p> <p>inicjowanie, realizacja i wspieranie wspólnych projektów i programów z zakresu polityki społecznej podejmowanych przez partnerów polskich i zagranicznych • inicjowanie i wspieranie tworzenia partnerstw mających na celu realizację zadań na rzecz integracji społecznej przy wykorzystaniu funduszy unijnych • wymiana doświadczeń i wiedzy na temat rozwiązań systemowych odnoszących się do przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu • propagowanie nowatorskich rozwiązań własnych i zagranicznych w zakresie przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu oraz integracji społecznej • upowszechnianie wiedzy o możliwościach uczestniczenia w inicjatywach o charakterze międzynarodowym • inicjowanie i wspieranie działalności euroregionalnych węzłów badawczych w obszarze problemów wykluczenia społecznego i integracji społecznej</p> <p>6. Efektywne gospodarowanie środkami finansowymi znajdującymi się w systemie pomocy społecznej • monitoring jakości świadczenia usług w relacji do ich kosztów • monitoring świadczeń społecznych w relacji do rzeczywistych potrzeb beneficjentów systemu pomocy i integracji społecznej • dopasowanie infrastruktury społecznej do cyklu życia człowieka • inicjowanie i wspieranie rozwiązań mających na celu zwiększenie efektywności świadczenia usług społecznych</p> |
| Wskaźniki      | <p>Wysokość środków finansowych przekazanych organizacjom pozarządowym z budżetu województwa na realizację zadań publicznych</p> <p>Liczba warsztatów, szkoleń, konferencji zorganizowanych przez UMWD dla organizacji pozarządowych, mających na celu ich rozwój i profesjonalizację</p> <p>Liczba badań poświęconych problematyce społecznej</p> <p>Liczba publikacji dotyczących polityki społecznej</p> <p>Liczba kampanii społecznych odnoszących się do kwestii priorytetów i działań ujętych w DSIS</p> |  |   |
| Sprawozdanie   |  |  |   |
| Wnioski /uwagi | Diagnoza dotyczy zasobów instytucjonalnych pomocy społecznej, w tym kompetencji kadr ale i aspektów współpracy, koordynacji, kapitału  |  |   |

obywatelskiego.  
Brak powiązań diagnozy z celami, więcej zaplanowano niż wykryto i udowodniono.

## 2. Kujawsko-pomorskie

| Strategia | Strategia Polityki Społecznej Województwa Kujawsko-Pomorskiego do roku 2020   | Toruń 2015 |
|-----------|---|------------|
| Diagnoza  | <p>W strategii (podobnie jak w powyższej) przeanalizowano zasoby i deficyty (ilościowe) kadr pomocy społecznej. Przykładowy opis:</p> <p>Powyższe zmiany w strukturze korzystających ze środowiskowej pomocy społecznej wymagają od instytucji pomocowych odpowiedniego przygotowania swoich pracowników, gdyż to od ich pracy będzie zależało powodzenie realizowanych działań. W 2013 w województwie kujawsko-pomorskim w 144 ośrodkach pomocy społecznej i 19 powiatowych centrach pomocy rodzinie zatrudnionych było m.in. 1 214 pracowników socjalnych i 203 osoby w ramach kadry kierowniczej. Rozpatrując wartość wskaźnika dostępności kadry pracy socjalnej, można stwierdzić, iż nadal w 28 gminach nie był respektowany ustawowy zapis obligujący do zatrudnienia minimum 1 pracownika na 2 000 mieszkańców. Istnieje zatem potrzeba zabezpieczenia przez gminy środków finansowych w celu zwiększenia zatrudnienia pracowników socjalnych</p> <p>Potrzeby w zakresie kadr pomocy i integracji społecznej uwidaczniają się również w zakresie podnoszenia kompetencji i profesjonalizacji. Analizując sytuację w tym zakresie można wskazać, iż w roku 2013 ponad 73% osób zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych w OPS i PCPR posiadało zarówno wykształcenie wyższe, jak i wymaganą specjalizację z zakresu organizacji pomocy społecznej. Zgodnie z zapisami ustawy o pomocy społecznej (art. 122 ust. 1) osoby kierujące jednostkami organizacyjnymi pomocy społecznej są zobowiązane posiadać, poza 3-letnim stażem pracy w obszarze pomocy społecznej, również specjalizację z zakresu organizacji pomocy społecznej. Wśród 203 osób zatrudnionych w 2013 roku na stanowiskach kierowniczych 183 posiadały wymaganą specjalizację, tj. ponad 90%.</p> <p>W odniesieniu do wskaźników profesjonalizacji pracowników socjalnych można wskazać, iż nadal występuje zapotrzebowanie na podnoszenie kompetencji i praktycznych umiejętności w pracy z klientem pomocy społecznej w formie kształcenia w zakresie specjalizacji 1-ego, a zwłaszcza 2-ego stopnia. Drugi stopień specjalizacji zawodowej z zakresu pracy socjalnej umożliwi bowiem awans zawodowy poprzez pogłębienie wiedzy i doskonalenie umiejętności pracy z wybranymi grupami osób korzystających z pomocy społecznej, m.in. z osobami bezrobotnymi, bezdomnymi, uzależnionymi, starszymi i niepełnosprawnymi. Wskazane jest zatem kontynuowanie działań w zakresie doskonalenia zawodowego pracowników służb społecznych w różnorodnych formach i tematyce.</p> <p>UWAGA: diagnoza obejmuje „ustawowe” problemy społeczne: bieda, bezrobocie, bezdomność, bezradność w sprawach opiekuńczo-wychowawczych i prowadzeniu gospodarstwa domowego, niepełnosprawność, uzależnienia, przemoc w rodzinie.</p> <p>Opisano kapitał społeczny w regionie. Diagnoza pogłębiona i wyczerpująca. Objęła organizacje pozarządowe i frekwencję wyborczą (samorządowe i ogólnopolskie). (s.54-61). Sformułowano wniosek o niskim poziomie kapitału społecznego w regionie.</p> <p>Problem horyzontalny 3: niski poziom kapitału społecznego mieszkańców regionu, wyraża się przede wszystkim w: utrwalonych i przekazywanych następnym pokoleniom negatywnych postaw życiowych, dyskryminacji ze względu na płeć, wiek, pochodzenie, status społeczny, niskim poziomie aktywności społecznej mieszkańców regionu. Przeprowadzono też diagnozę sektora ekonomii społecznej.</p> <p>ZASADY HORYZONTALNE Wszystkie działania realizowane w ramach Strategii będą uwzględniać następujące nadrzędne zasady: - pomocniczości, - solidaryzmu społecznego, - solidarności międzypokoleniowej, - aktywnego uczestnictwa obywateli, - równego dostępu, - podmiotowości jednostki i rodziny.</p> |            |

|                          |   |  |   |
|--------------------------|---|--|---|
| S                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>wysokie kompetencje i umiejętności pracowników podmiotów realizujących zadania w zakresie pomocy i integracji społecznej oraz rynku pracy</li> <li>dobre doświadczenia we współpracy sektora publicznego, pozarządowego i biznesu</li> </ul> |  |   |
| W                        | niski poziom kapitału społecznego w regionie  |  |   |
| O                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>wzrost znaczenia sektora pozarządowego w rozwoju społeczności lokalnych</li> <li>przyjazna polityka państwa w obszarze przedsiębiorczości społecznej</li> </ul>  |  |   |
| T                        | -   |  |   |
| Wizja i kierunki rozwoju | brak odniesień  |  |   |
| Cele i działania         | <p>Cel strategiczny II Wzrost poziomu jakości życia mieszkańców regionu poprzez zwiększenie dostępności do różnego rodzaju usług społecznych</p> <p>Cel strategiczny III Wzrost poziomu aktywności w życiu społecznym</p>   | <p>Priorytet 3 Wzmacnianie kapitału społecznego mieszkańców regionu</p>                                      | <p>Cel szczegółowy 3.1 Rozwój działań mających na celu kształtowanie i promowanie odpowiedzialnego pełnienia ról społecznych</p> <p>Kierunki działań: 3.1.1. Upowszechnianie i wspieranie stypendiów i innych form ułatwiających i zachęcających do edukacji. 3.1.2. Upowszechnianie i wspieranie programów podnoszących kompetencje społeczne i obywatelskie, promujących aktywne postawy w różnych sferach życia, w obszarze pełnego uczestnictwa w życiu społecznym. 3.1.3. Promowanie otwartości i tolerancji oraz upowszechnianie wiedzy na temat przejawów i skutków dyskryminacji osób ze względu na płeć, wiek, narodowość, wyznanie, pochodzenie, status społeczny, orientację seksualną.</p> <p>Cel szczegółowy 3.2 Wzmacnianie i rozwój partycypacji społecznej</p> <p>Kierunki działań: 3.2.1. Wzmacnianie i upowszechnianie różnych form dialogu obywatelskiego (konsultacje, grupy robocze, przedsięwzięcia partnerskie). 3.2.2. Promowanie i wspieranie działalności organizacji pozarządowych oraz wolontariatu. 3.2.3. Rozwój programów aktywności lokalnej, jako instrumentu rewitalizacji społecznej i ekonomicznej.</p> |
|                          | <p>Cel strategiczny II Wzrost poziomu jakości życia mieszkańców regionu poprzez zwiększenie dostępności do różnego rodzaju usług społecznych</p> <p>Cel strategiczny III Wzrost poziomu aktywności w życiu społecznym</p>   | <p>Priorytet 5 Rozwój i wzmacnianie współpracy podmiotów mających wpływ na regionalną politykę społeczną</p> | <p>Cel szczegółowy 5.1 Optymalizacja procesów współpracy w obszarze polityki społecznej</p> <p>Upowszechnianie współpracy władz samorządowych, instytucji rynku pracy, instytucji pomocy społecznej, podmiotów ekonomii społecznej i pracodawców. Umacnianie i rozwój kooperacji różnych podmiotów (szkoły, biblioteki, domy kultury, policja, prokuratura, organizacje pozarządowe) w sferze integracji społecznej.</p> <p>Rozwój stałych form wymiany doświadczeń oraz doskonalenia wiedzy i umiejętności kadr instytucji realizujących zadania w sferze regionalnej polityki społecznej</p> <p>Rozwój współpracy instytucji pomocy i integracji społecznej oraz publicznych</p>  |

|                |  |  |   |
|----------------|--|--|---|
|                |  |  | <p>służb zatrudnienia na rzecz rozwiązywania problemów społecznych</p> <p>Cel szczegółowy 5.2 Doskonalenie obserwacji wybranych problemów i zjawisk społecznych zachodzących w regionie</p> <p>Rozwój i zacieśnianie współpracy różnych instytucji publicznych i podmiotów realizujących zadania w zakresie polityki społecznej regionu, w szczególności w sferze badań i analiz</p> <p>Bieżące monitorowanie oraz prowadzenie badań i analiz dotyczących problemów społecznych w regionie, w tym realizacji Strategii Polityki Społecznej Województwa Kujawsko-Pomorskiego oraz upowszechnianie ich wyników.</p> |
| Wskaźniki      | <p>Wskaźniki dotyczące jakości zarządzania: .</p> <p>Liczba zarejestrowanych stowarzyszeń, fundacji i organizacji na 10 tys. mieszkańców</p> <p>Frekwencja w wyborach (region) samorządowych (wyniki II tury)</p> <p>Frekwencja w wyborach parlamentarnych</p> <p>Frekwencja w wyborach do Parlamentu Europejskiego</p> <p>Prezydenta RP (wyniki II tury)</p> <p>Liczba wspólnych konferencji /spotkań publicznych służb zatrudnienia z regionu z jednostkami organizacyjnymi pomocy społecznej prezentujących dobre praktyki w zakresie współpracy rynku pracy i pomocy społecznej</p> <p>Liczba raportów z monitorowania Strategii Polityki Społecznej Województwa Kujawsko-Pomorskiego do roku 2020</p> |  |   |
| Sprawozdanie   |  |  |   |
| Wnioski /uwagi |  |  |   |

### 3. Lubelskie

|           |   |                     |
|-----------|---|---------------------|
| Strategia | <b>Strategia Polityki Społecznej Województwa Lubelskiego na lata 2014 – 2020</b>  | <b>Lublin, 2013</b> |
| Diagnoza  | <p>Wsparcie instytucjonalne, obejmujące zarówno opiekę, jak i aktywizację osób wykluczonych i zagrożonych wykluczeniem społecznym w dalszym ciągu może być oceniane jako niewystarczające. Podstawowym problemem jest mała liczba kompleksowych, długofalowych programów realizowanych przez instytucje rządowe, samorządowe oraz organizacje pozarządowe, jak również przewaga pasywnych form wsparcia w działaniach instytucji funkcjonujących m.in. w obszarze pomocy społecznej, przy jednoczesnym zaniedbywaniu działań, które umożliwiłyby osobom wykluczonym samodzielną, satysfakcjonującą egzystencję w środowisku lokalnym oraz dostęp do powszechnie cenionych dóbr i usług.</p> <p>W 2012 roku w ośrodkach pomocy społecznej w województwie lubelskim zatrudnione były 2 794 osoby, z tego 1 306 pracowników socjalnych. W powiatowych centrach pomocy rodzinie zatrudnionych było 371 osób, w tym 79 pracowników socjalnych.</p> <p>Na terenie województwa funkcjonowało w 2012 r. 69 ośrodków wsparcia o zasięgu lokalnym (prowadzonych przez gminy oraz inne podmioty), w tym: - 25 ośrodków wsparcia dla osób z zaburzeniami psychicznymi (863 miejsca), - 5 dziennych domów pomocy (234 miejsca), - 14 noclegowni, schronisk i domów dla bezdomnych (344 miejsca), - 5 jadalni (480 miejsc), - 20 innych ośrodków wsparcia (694 miejsca), - a także jednostki o zasięgu ponadgminnym</p> |                     |

|   |   |
|---|---|
|   | <p>(prowadzone przez powiaty oraz inne podmioty) – 44 domy pomocy społecznej (4 442 miejsca) oraz 29 ośrodków wsparcia (979 miejsc), w tym 28 ośrodków wsparcia dla osób z zaburzeniami psychicznymi. Ponadto na terenie województwa funkcjonuje 17 ośrodków interwencji kryzysowej dysponujących łącznie 157 miejscami, a także 9 jednostek poradnictwa specjalistycznego.<sup>15</sup> W 2012 r. na terenie województwa lubelskiego funkcjonowało ogółem 60 placówek wsparcia dziennego (w tym 52 w formie opiekuńczej), z tego 44 prowadziły podmioty inne niż gminy i powiaty. Wszystkie placówki dysponowały ogółem 1 787 miejscami. Wg stanu na dzień 31.12.2012 r. na terenie województwa funkcjonowały 43 całodobowe placówki opiekuńczo – wychowawcze (w tym 14 prowadzonych na zlecenie powiatu) obejmujące opieką 1 129 dzieci. Funkcjonuje 58 warsztatów terapii zajęciowej (1 991 podopiecznych w 2012 r.) oraz 5 zakładów aktywności zawodowej (zatrudniających 176 osób niepełnosprawnych wg stanu na dzień 31.12.2012 r.).</p> <p>Instytucje publiczne, w tym samorządy oraz jednostki organizacyjne samorządu najczęściej podejmują współpracę z innymi podmiotami administracji publicznej, w tym jednostkami samorządu terytorialnego na różnych poziomach. Niepokojącym zjawiskiem jest fakt, iż duży odsetek badanych instytucji z tej kategorii deklaruje, że nigdy lub rzadko podejmuje współpracę z Zakładami Aktywności Zawodowej, agencjami zatrudnienia, Zakładami Pracy Chronionej, Dziennymi Domami Pomocy czy Ochotniczymi Hufcami Pracy. Współpraca publicznych instytucji pomocy społecznej z publicznymi instytucjami rynku pracy ogranicza się głównie do realizacji obowiązków ustawowych tych instytucji oraz wymogów wsparcia w ramach różnych programów i inicjatyw, np. poprzez kryteria wyboru projektów w ramach Priorytetu VII PO KL.18</p> <p>Tutaj również przeprowadzono diagnozę kapitału społecznego i społeczeństwa obywatelskiego i współpracy międzysektorowej ( w ramach obszaru diagnostycznego: rozwój społeczności lokalnej</p> <p>Również diagnoza ekonomii społecznej</p> |
| S | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Duży potencjał instytucjonalno - organizacyjny publicznego sektora pomocy społecznej,</li> <li>– Funkcjonowanie organizacji pozarządowych, kościelnych i związków wyznaniowych działających na rzecz seniorów,</li> <li>– Wyłanianie się lokalnych liderów podejmujących inicjatywy na rzecz osób starszych,</li> <li>– Znaczący potencjał organizacji pozarządowych działających na rzecz dziecka i rodziny</li> <li>– Wysokie kwalifikacje kadry w wielu instytucjach i organizacjach pozarządowych,</li> <li>– Dobra oferta dot. podnoszenia kwalifikacji kadry w instytucjach i organizacjach pozarządowych (niepełnosprawność)</li> <li>– Wzrost liczby rejestrowanych podmiotów NGO działających na rzecz środowiska osób z zaburzeniami psychicznymi,</li> <li>– Szeroki wachlarz inicjatyw i usług udzielanych przez organizacje pozarządowe w tym świadczenie porad psychiatrycznych i wsparcie psychologiczne.</li> <li>– Wyłanianie się lokalnych liderów w społecznościach lokalnych,</li> <li>– Samoorganizacja i wzrost aktywności sektora pozarządowego w aplikowaniu o środki zewnętrzne,</li> <li>– Bogactwo regionalizmu,</li> <li>– Zwiększająca się aktywność grup nieformalnych, kół gospodyń, Ochotniczych Straży Pożarnych, zespołów ludowych, itp.,</li> <li>– Trwałość tradycyjnych więzi społecznych na poziomie lokalnym, zwłaszcza na terenach wiejskich.</li> <li>– Zaangażowanie i chęć podnoszenia wiedzy w zakresie zakładania i prowadzenia działalności w sektorze ES przez pracowników i członków PES,</li> <li>– Posiadanie tzw. dobrych praktyk i inicjatyw w zakresie przedsiębiorczości społecznej w regionie,</li> <li>– Posiadanie tzw. dobrych praktyk w zakresie efektywnej współpracy PES z samorządem w zakresie rozwijania ES w środowisku lokalnym,</li> <li>– Podjęcie próby stworzenia sieci wsparcia podmiotów ekonomii społecznej.</li> </ul>   |
| W | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Dominacja pasywnych form pomocy o niskiej skuteczności i efektywności w zakresie działań jednostek organizacyjnych pomocy społecznej na rzecz włączenia społecznego,</li> <li>– Niski poziom i niewystarczająca świadomość potrzeby współpracy międzysektorowej na rzecz włączenia społecznego i walki z ubóstwem (m.in. instytucje rynku pracy, instytucje pomocy i integracji społecznej, NGO, JST),</li> </ul>  |

|   |   |
|---|---|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wykluczenie cyfrowe oraz zróżnicowany dostęp do Internetu i e-usług osób zagrożonych wykluczeniem społecznym,</li> <li>– Dysproporcje terytorialne w dostępie do usług społecznych, w tym koncentracja usług społecznych w ośrodkach miejskich,</li> <li>– Mała na tle kraju liczba podmiotów aktywnej integracji (w tym KIS, CIS) oraz podmiotów świadczących usługi społeczne,</li> <li>– Słaby potencjał infrastrukturalny oraz niewystarczające wyposażenie instytucji świadczących usługi społeczne,</li> <li>– Mała liczba samorządów posiadających lokalne programy ochrony zdrowia psychicznego,</li> <li>– Brak centrum koordynacyjnego, które funkcjonowałoby jako źródło danych o systemie opieki nad pacjentem w kryzysie psychicznym,</li> <li>– Słaba współpraca międzysektorowa (między podmiotami gospodarczymi, instytucjami rynku pracy, pomocy i integracji społecznej, NGO i samorządem lokalnym),</li> <li>– Uzależnienie od środków zewnętrznych i oparcie działalności na funduszach projektowych, nietrwałość, niestabilność organizacji pozarządowych,</li> <li>– Zróżnicowanie wewnątrzregionalne w zakresie dostępu do infrastruktury społecznej,</li> <li>– Bariery w dostępie do Internetu i e-usług w szczególności na terenach wiejskich i wśród osób starszych oraz bez wykształcenia,</li> <li>– Zbyt słaba promocja kultury i atrakcyjności regionu na zewnątrz,</li> <li>– Słaba promocja podregionów,</li> <li>– Migracja zwłaszcza młodych wykształconych osób,</li> <li>– Niskie dochody ludności i wzrastająca liczba osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.</li> <li>– Niewielka liczba organizacji, które posiadają kompetentnych liderów,</li> <li>– Niskie kompetencje członków i pracowników PES w zakresie kształtowania współpracy międzyinstytucjonalnej, zasad przedsiębiorczości, pozyskiwania środków z różnych źródeł zewnętrznych na prowadzenie działalności,</li> <li>– Mało konkurencyjne, słabo rozwinięte, niestabilne PES, powstałe w oparciu o krótkotrwałe projekty, bez perspektyw funkcjonowania po ich zakończeniu,</li> <li>– Negatywny wizerunek PES, wzmacniające stereotypowe myślenie o osobach w nich pracujących,</li> <li>– Nadmierne oparcie działalności na funduszach projektowych generujące nietrwałość i brak stabilizacji,</li> <li>– Niedostateczne wykorzystanie przez podmioty ekonomii społecznej narzędzi planistycznych, strategicznych, marketingowych i promocyjnych,</li> <li>– Nieprzystępowanie PES do przetargów publicznych, niewielkie zainteresowanie obszarem zamówień publicznych, spowodowany brakiem wiary we własną konkurencyjność,</li> <li>– Słaba współpraca większości PES z samorządami, brak zaangażowania znacznej liczby JST w rozwijanie sektora ES.</li> </ul> |
| 0 | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Rozwój współpracy międzysektorowej oraz publiczno - społecznej w zakresie działań na rzecz aktywnej integracji oraz realizacji usług społecznych,</li> <li>– Ukierunkowanie działalności samorządów lokalnych na rozwój lokalny z uwzględnieniem osób wykluczonych oraz zagrożonych wykluczeniem społecznym, w tym rozwój partnerstw lokalnych,</li> <li>– Wykorzystanie e-usług (w tym e-integracja, e-zdrowie, e-edukacja) w działaniach na rzecz włączenia społecznego i walki z ubóstwem,</li> <li>– Upowszechnienie dobrych praktyk w zakresie realizacji usług społecznych.</li> <li>– Wzrost aktywności sektora pozarządowego w działaniach na rzecz promocji i ochrony zdrowia psychicznego mieszkańców.</li> <li>– Wzrost świadomości samorządów lokalnych w zakresie stosowania form aktywizacji społeczności lokalnych,</li> <li>– Zapotrzebowanie na produkty regionalne,</li> <li>– Wspieranie rozwoju różnorodnych form samopomocy,</li> <li>– Upowszechnianie i promocja wolontariatu oraz społecznych służb wsparcia,</li> <li>– Inicjowanie nowych i wspieranie rozwoju lokalnych mediów,</li> </ul>  |

|                          |  |  |   |
|--------------------------|--|--|---|
|                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Rozwój współpracy i partnerstw lokalnych oraz zaangażowanie społeczności lokalnych w proces rozwoju,</li> <li>– Wykorzystanie możliwości związanych z rozwojem IT oraz zwiększenie dostępu do nowych technologii i edukacji medialnej na poziomie lokalnym, zwłaszcza na terenach wiejskich</li> <li>– Zasoby przyrodnicze i kulturowe, renowacja i wykorzystywanie obiektów dziedzictwa kulturowego do stymulowania rozwoju społecznego,</li> <li>– Uwzględnienie problematyki zwiększenia aktywizacji społeczności lokalnej w dokumentach strategicznych samorządów na poziomie regionalnym i lokalnym,</li> <li>– Skierowanie wystarczających środków finansowych z nowej perspektywy unijnej 2014 - 2020 na zwiększenie aktywizacji społeczności lokalnej.</li> <li>– Stosowanie klauzul społecznych w zamówieniach publicznych zwiększające szanse PES na lokalnym rynku usług,</li> <li>– Podejmowanie działań promujących przedsiębiorczość społeczną w regionie oraz próby budowania wizerunku, marki PES w świadomości społecznej,</li> <li>– Budowanie systemu wsparcia dla PES – sieć OWES, inkubatorów przedsiębiorczości społecznej.</li> </ul>  |  |   |
| T                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wzrost kosztów realizacji usług społecznych oraz ograniczone środki finansowe na realizację zadań w tym zakresie,</li> <li>– Dezaktualizacja wiedzy i umiejętności osób świadczących usługi społeczne oraz zadania aktywnej integracji wobec dynamiki problemów społecznych,</li> <li>– Obniżenie jakości świadczonych usług przez jednostki organizacyjne pomocy społecznej wynikające z braku dodatkowych środków na utrzymanie zatrudnienia,</li> <li>– Mała stabilność finansowa oraz uzależnienie od środków publicznych sektora pozarządowego świadczącego usługi dla osób z zaburzeniami psychicznymi.</li> <li>– Niska tożsamość regionalna wśród młodzieży,</li> <li>– Zbyt mała liczba silnych i trwałych liderów społecznych,</li> <li>– Zbyt skomplikowane procedury ubiegania się o zewnętrzne środki finansowe,</li> <li>– Słabszy niż w innych regionach kraju rozwój gospodarczy i cywilizacyjny</li> <li>– Niekompetencja oraz zbyt niska wrażliwość społeczna przedstawicieli instytucji samorządowych dotycząca rozwoju przedsiębiorczości społecznej,</li> <li>– Niska świadomość problematyki ES w społeczeństwie,</li> <li>– Niejednoznaczne i niespójne przepisy prawne, powodujące ich różną interpretację,</li> <li>– Wysoki poziom bezrobocia,</li> <li>– Niski poziom przedsiębiorczości oraz niski poziom skłonności do podejmowania ryzyka wśród mieszkańców województwa,</li> <li>– Niski poziom zaufania społecznego.</li> </ul> |  |   |
| Wizja i kierunki rozwoju | Brak odniesień poza aktywnością mieszkańców  |  |   |
| Cele i działania         | Wzrost zatrudnienia i ograniczenie poziomu ubóstwa w województwie lubelskim do 2020 roku   | Cel operacyjny 2: Zbudowanie skutecznego systemu wsparcia osób marginalizowanych | <p>Kierunki działań</p> <p>Wypracowanie i wdrażanie innowacyjnych metod pracy z osobami marginalizowanymi,</p> <p>Rozwój poradnictwa specjalistycznego w zakresie podnoszenia aktywizacji społeczno - zawodowej osób w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy,</p> <p>Kształcenie i doskonalenie kadr pomocy i integracji społecznej w zakresie praktycznych metod pracy z osobami marginalizowanymi,</p> <p>Promocja wolontariatu na rzecz integracji osób marginalizowanych,</p> <p>Współpraca międzysektorowa, interdyscyplinarna, międzynarodowa i</p> |

|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
|  |  |   | <p>usprawnienie mechanizmów wymiany informacji,<br/> Zaangażowanie organizacji pozarządowych w działania na rzecz profilaktyki i integracji społecznej,<br/> Objęcie wsparciem rodzin, dzieci i młodzieży najbardziej zagrożonych wykluczeniem społecznym, m. in. poprzez pomoc rzeczową,<br/> Objęcie wsparciem dzieci z rodzin ubogich poprzez zajęcia socjoterapeutyczne, integracyjne i edukacyjne.</p>   |
|  |  | <p>Cel operacyjny 4: Rozwój oraz upowszechnianie aktywnej integracji i pracy socjalnej wśród osób długotrwale bezrobotnych oraz zagrożonych wykluczeniem społecznym</p>   | <p>Organizacja staży, praktyk, pracy dla osób pozostających bez zatrudnienia, •<br/> Koordynacja i upowszechnianie działań dotyczących diagnozowania potrzeb osób długotrwale bezrobotnych i zagrożonych wykluczeniem społecznym, •<br/> Upowszechnienie udziału w zajęciach KIS, CIS,<br/> Organizacja szkoleń, kursów , terapii, doradztwa w ramach instrumentów aktywnej integracji: społecznych, zawodowych, zdrowotnych i edukacyjnych,<br/> Rozwój nowych form pracy socjalnej,<br/> Upowszechnienie kontraktów socjalnych i Programów Aktywności Lokalnej w pracy z osobami zagrożonymi wykluczeniem społecznym,<br/> Rozwój i upowszechnianie poradnictwa specjalistycznego (m.in. usługi doradcy zawodowego, brokera edukacyjnego, psychologa)</p>   |
|  |  | <p>Cel operacyjny 5: Wzrost potencjału instytucji publicznych oraz rozwój aktywności i współpracy instytucji publicznych i niepublicznych działających w obszarze pomocy społecznej i integracji społecznej</p> | <p>Upowszechnienie i poprawa skuteczności metod współpracy publicznych służb zatrudnienia z instytucjami sektora pomocy społecznej, tj. ośrodkami pomocy społecznej i powiatowymi centrami pomocy rodzinie,<br/> Promowanie dobrych praktyk i modelowych działań organizacji pozarządowych na rzecz aktywizacji osób bezrobotnych,<br/> Szersze włączanie organizacji pozarządowych w realizację zadań z zakresu polityki społecznej zleconych przez samorządy lokalne,<br/> Kształcenie oraz wzrost umiejętności organizacji pozarządowych w zakresie skutecznego aplikowania o środki finansowe i wykorzystania ich na rzecz integracji społecznej,<br/> Prowadzenie działań analityczno – badawczych zaspokajających potrzeby informacyjne polityki społecznej w regionie,<br/> Doradztwo oraz szkolenia dla kadr jednostek integracji społecznej i instytucji rynku pracy,<br/> Wdrażanie standardów usług świadczonych w obszarze pomocy i integracji społecznej,<br/> Promowanie idei partnerstw międzysektorowych na rzecz integracji społecznej</p> |



|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
|  | Cel główny : Zapewnienie bezpieczeństwa socjalnego, włączenie społeczne oraz wzrost aktywności i udziału w życiu społecznym osób starszych | Cel operacyjny 4 : Zapewnienie kompleksowego i wysokiego poziomu usług socjalnych skierowanych do osób starszych                            | Podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników pomocy i integracji społecznej w zakresie potrzeb osób starszych (m. in. zdrowotnych, edukacyjnych, kulturalnych, interpersonalnych i relacji międzypokoleniowych), Ujednolicenie standardów usług społecznych świadczonych przez różne instytucje na rzecz osób starszych.   |
|  | Cel główny: Budowa spójnego systemu pomocy efektywnie wspierającego rodzinę w woj. lubelskim   | Cel operacyjny 2: Tworzenie platformy wymiany doświadczeń między podmiotami działającymi na rzecz rodziny                                   | Wypracowanie standardów współpracy między instytucjami realizującymi ustawę o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej, Monitoring/ewaluacja programów realizowanych przez jednostki samorządu terytorialnego dotyczących wsparcia dziecka i rodziny w celu osiągnięcia spójnego systemu na rzecz dziecka i rodziny, Promowanie wspólnych działań i inicjatyw międzyinstytucjonalnych na rzecz wsparcia rodziny i systemu pieczy zastępczej.   |
|  |  | Cel operacyjny 3 : Wzrost kompetencji i podniesienie kwalifikacji kadry pracującej w obszarze wsparcia rodziny i systemie pieczy zastępczej | Organizacja szkoleń w zakresie pracy z rodziną, prawnym, przemocy, uzależnień i innych, w tym organizacja wizyt studyjnych, Budowanie systemu wsparcia dla pracowników działających na rzecz rodziny, ze szczególnym uwzględnieniem asystentów rodzin, Promowanie innowacyjnych rozwiązań w zakresie wspierania rodziny i systemu pieczy zastępczej – ze szczególnym uwzględnieniem jej form rodzinnych   |
|  | Cel główny: Włączenie niepełnosprawnych mieszkańców województwa lubelskiego w życie społeczne i zawodowe                                   | Cel operacyjny 6: Skuteczne wspieranie organizacji pozarządowych w działaniach na rzecz osób niepełnosprawnych                              | Promocja i wspieranie działań podejmowanych przez organizacje pozarządowe na rzecz osób niepełnosprawnych, w tym zlecanie organizacjom zadań do realizacji, wsparcie merytoryczne i finansowe, Prowadzenie szerokich konsultacji społecznych dot. dokumentów, działań, itp.; zaplanowanych do wdrażania w zakresie wsparcia osób niepełnosprawnych, Podejmowanie wspólnych inicjatyw instytucji i organizacji pozarządowych na rzecz osób niepełnosprawnych.  |
|  | Cel główny: Aktywne społeczności lokalne województwa lubelskiego   | Cel operacyjny 1: Poprawa trwałości i stabilności funkcjonowania organizacji pozarządowych w województwie lubelskim do 2020 roku            | Zwiększenie liczby zadań administracji publicznej zleczanych organizacjom pozarządowym oraz środków finansowych przeznaczanych na ich realizację, Edukacja w zakresie realizacji zadań publicznych, Zwiększenie liczby uchwalanych przez samorządy wieloletnich programów współpracy z organizacjami pozarządowymi, Wspieranie powstawania lokalnych rad działalności pożytku publicznego, Zwiększenie kwalifikacji kadr organizacji pozarządowych w zakresie zarządzania organizacją, pozyskiwania środków (fundraising), Tworzenie nowych i wzmocnienie potencjału istniejących organizacji parasolowych w reprezentowaniu oraz merytorycznym wsparciu działań organizacji członkowskich, Wsparcie infrastrukturalne. |

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
|  |   | <p>Cel operacyjny 2: Rozwój współpracy administracji publicznej z sektorem pozarządowym w województwie lubelskim do 2020 roku</p> | <p>Wspieranie procesu budowania partnerstw lokalnych opartych na współpracy międzysektorowej oraz również edukacja w tym zakresie,<br/>Zwiększenie liczby konsultacji społecznych przeprowadzanych przez samorządy,<br/>Włączenie przedstawicieli NGO do różnego rodzaju rad konsultacyjnych i grup konsultacyjnych oraz zespołów opracowujących dokumenty programowe i strategiczne na poziomie gminy/powiatu/województwa.</p>   |
|  |   | <p>Cel operacyjny 3: Wzrost zaangażowania społecznego mieszkańców województwa lubelskiego do 2020 roku</p>                        | <p>Wspieranie oddolnych inicjatyw lokalnych, szczególnie na terenach wiejskich,<br/>Wspieranie inicjatyw lokalnych w zakresie tworzenia miejsc pracy (wioski i zagrody tematyczne),<br/>Wspieranie nowoczesnych form aktywizacji obywatelskiej, np. budżet partycypacyjny, konsultacje społeczne drogą elektroniczną,<br/>Podjęcie działań w kierunku upowszechniania i zwiększenia dostępności do informacji publicznej,<br/>Wspieranie procesu wyłaniania i kształcenia lokalnych liderów społecznych<br/>Edukacja skierowana do dzieci, młodzieży i dorosłych zwiększająca kompetencje w działalności społecznej i obywatelskiej,<br/>Wspieranie działań pobudzających tożsamość regionalną,<br/>Włączanie obywateli i organizacji non - profit w działania związane z promocją środowisk lokalnych.</p> |
|  | <p>Budowa efektywnej ekonomii społecznej w województwie lubelskim</p> | <p>Cel operacyjny 1: Wzmocnienie potencjału przedsiębiorstw społecznych</p>   | <p>Kształtowanie kompetencji zawodowych pracowników przedsiębiorstw społecznych poprzez staże i praktyki zawodowe, szkolenia,<br/>Podniesienie kompetencji menadżerskich i zarządczych kadry zarządzającej przedsiębiorstw społecznych,<br/>Podniesienie kompetencji społecznych pracowników przedsiębiorstw społecznych<br/>Poprawa jakości i rozwój usług przedsiębiorstw społecznych,<br/>Wspieranie rozwoju przedsiębiorstw społecznych.</p>  |
|  |   | <p>Cel operacyjny 2: Utworzenie sieci kompleksowego wsparcia dla rozwoju podmiotów ekonomii społecznej</p>                        | <p>Tworzenie sieci elastycznego i zindywidualizowanego wsparcia skierowanego do podmiotów ekonomii społecznej świadczonego przez ośrodki wsparcia ekonomii społecznej,<br/>Podnoszenie jakości usług ośrodków wsparcia ekonomii społecznej,<br/>Tworzenie inkubatorów przedsiębiorczości społecznej,<br/>Tworzenie przedsiębiorstw społecznych,<br/>Tworzenie miejsc pracy w sektorze ekonomii społecznej,<br/>Stworzenie systemu wsparcia finansowego i poręczeniowego dla PES (instrumenty zwrotne i bezzwrotne).</p>   |

|                |  |   |  |
|----------------|--|---|--|
|                |  | 6 Cel operacyjny 3: Rozwój współpracy i porozumień w zakresie rozwoju ekonomii społecznej   | Wspieranie powstawania i rozwoju lokalnych partnerstw oraz innych form współpracy międzysektorowej na rzecz ekonomii społecznej,<br>Wspieranie integracji sektora ekonomii społecznej, tworzenia i rozwoju kooperatyw, klastrów, konwentów,<br>Animowanie i wspieranie różnych inicjatyw w zakresie ekonomii społecznej, np. wiosek tematycznych, franczyzy społecznej,<br>Wspieranie działań samoorganizacji i federalizacji sektora przedsiębiorczości społecznej.   |
|                |  | Cel operacyjny 4: Upowszechnianie i promocja przedsiębiorczości społecznej                  | Działania promocyjne (konferencje, targi ekonomii społecznej, spotkania promocyjno – informacyjne, programy i filmy o przedsiębiorczości społecznej, budowanie marki PES),<br>Podejmowanie działań edukacyjnych na rzecz rozwoju ekonomii społecznej,<br>Upowszechnianie dobrych praktyk i nowoczesnych form działania w zakresie ekonomii społecznej,<br>Włączanie instytucji ekonomii społecznej w realizację zadań publicznych,<br>Kształcenie liderów/animatorów społecznych promujących ekonomię społeczną w środowisku lokalnym. |
|                |  | Cel operacyjny 5: Tworzenie przyjaznego otoczenia dla rozwoju podmiotów ekonomii społecznej | Upowszechnianie stosowania klauzul społecznych oraz zlecania realizacji zadań publicznych podmiotom ekonomii społecznej,<br>Wpisywanie problematyki ekonomii społecznej w dokumenty programowe i strategiczne,<br>Włączenie instrumentów ES do programów aktywizacyjnych OPS, PUP, PCPR  |
| Wskaźniki      | Liczba partnerstw międzysektorowych na rzecz integracji społecznej<br>Liczba zawartych Porozumień o realizacji Programu Aktywność i Integracja pomiędzy ośrodkami pomocy społecznej i powiatowymi urzędami pracy<br>. Liczba organizacji pozarządowych działających na rzecz osób starszych<br>Liczba pracowników instytucji pomocy i integracji społecznej, którzy podnieśli kwalifikacje w zakresie problematyki osób starszych<br>Liczba organizacji parasolowych inicjujących działania na rzecz organizacji członkowskich<br>Liczba gminnych i powiatowych rad pożytku publicznego<br>. Liczba partnerstw lokalnych działających na terenie województwa lubelskiego<br>Liczba organizacji biorących udział w konsultacjach oraz zespołach opracowujących dokumenty strategiczne na poziomie samorządów<br>Liczba wyłonionych liderów oraz osób biorących udział w działaniach podnoszących kompetencje w działalności społecznej i obywatelskiej<br>Liczba inicjatyw, kampanii skierowanych do dzieci, młodzieży i dorosłych promujących aktywność społeczną i obywatelską<br>Liczba samorządów, które zastosowały klauzule społeczne w zamówieniach publicznych<br>Liczba JST zlecająca zadania publiczne i usługi podmiotom ekonomii społecznej |   |  |
| Sprawozdanie   |  |   |  |
| Wnioski /uwagi |  |   |  |

#### 4. Lubuskie

|                          |   |  |  |
|--------------------------|---|--|--|
| Strategia                | STRATEGIA POLITYKI SPOŁECZNEJ WOJEWÓDZTWA LUBUSKIEGO NA LATA 2014-2020  |  |  |
| Diagnoza                 | <p>Aktywność obywatelska</p> <p>Na terenie województwa lubuskiego zarejestrowanych jest 2557 organizacji pozarządowych. 35% z nich to kluby sportowe. Należy zaznaczyć, że liczba ta nie ujmuje ochotniczych straży pożarnych. Województwo lubuskie należy do grupy województw o najmniejszej liczbie organizacji pozarządowych, mimo że w ostatnich latach nastąpił największy ich przyrost. W całym województwie przypada 16 organizacji na 10 000 mieszkańców.</p> <p>Analiza zaprezentowanych w diagnozie badań wykazuje na dużą bierność i brak obywatelskiej aktywności Lubuszan. Samorząd Województwa Lubuskiego prowadzi szeroką współpracę z organizacjami pozarządowymi działającymi w wielu sferach życia społecznego. Współpraca ta realizowana jest w różnych formach, jednak najważniejsze – z punktu widzenia organizacji pozarządowych – jest zlecanie III sektorowi zadań i ich dofinansowanie. Od 2005 r. zlecił około 3000 zadań w trybie konkursowym oraz od 2011 r. 118 zadań w trybie pozakonkursowym organizacjom pozarządowym w zakresie polityki społecznej, tj. w obszarze kultury, kultury fizycznej, sportu i turystyki, edukacji, ochrony zdrowia, pomocy społecznej, rehabilitacji osób niepełnosprawnych.</p> <p>W ramach rozwoju form dialogu społecznego wszelkie działania związane z kreowaniem polityki społecznej w regionie samorząd województwa konsultuje z organami opiniodawczo-doradczymi działającymi przy Marszałku Województwa Lubuskiego, jak również innymi instytucjami, podmiotami III sektora, realizującymi zadania z ww. obszaru.</p> <p>Prognozowane zmiany w zakresie objętym strategią zmierzać będą w kierunku zapewnienia spójności regionu w wymiarze społecznym. Wdrażane rozwiązania ukierunkowane będą m.in. na: zaangażowanie w działania różne instytucje i organizacje pozarządowe itp.; zwiększenie dostępności do różnego rodzaju usług społecznych; podejmowanie wspólnych działań administracji samorządowej, partnerów społecznych i gospodarczych.</p> |  |  |
| S                        | – Aktywność podmiotów III sektora na terenie województwa i dynamicznie rozwijający się sektor ekonomii społecznej.  |  |  |
| W                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Niewystarczająca liczba pracowników socjalnych w ośrodkach pomocy społecznej</li> <li>– Bierność i brak aktywności obywatelskiej mieszkańców regionu</li> <li>– Brak skutecznych mechanizmów monitorowania kondycji kapitału społecznego</li> <li>– Brak bazy danych podmiotów III sektora, działających w poszczególnych obszarach polityki społecznej na terenie województwa lubuskiego.</li> <li>– Mała liczba podmiotów III sektora</li> </ul>   |  |  |
| O                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Podejmowanie wspólnych inicjatyw instytucji publicznych w zakresie rozwiązywania problemów społecznych.</li> <li>– Współpraca instytucji publicznych z podmiotami III sektora.</li> </ul>  |  |  |
| T                        |   |  |  |
| Wizja i kierunku rozwoju | Brak odniesień  |  |  |
| Cele i działania         | C. GŁÓWNY<br>Wyrównywanie szans rozwojowych dzieci i młodzieży  | Cel strategiczny Zapewnianie dzieciom i młodzieży niepełnosprawnej dostępu do edukacji i rehabilitacji | Zintegrowanie działań medycznych, orzecznictwa, edukacji, pomocy społecznej i rodziny w celu maksymalnego wykorzystania potencjału rozwojowego dziecka niepełnosprawnego |

|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
|  | Cel główny Zapobieganie wykluczeniu społecznemu osób i rodzin oraz ich integracja ze społeczeństwem | Cel strategiczny Przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu osób niepełnosprawnych poprzez zatrudnianie i likwidację barier architektonicznych, urbanistycznych i w komunikowaniu się | Rozwijanie form współpracy pomiędzy pracodawcami, organizacjami pozarządowymi, podmiotami ekonomii społecznej oraz wszystkimi instytucjami działającymi na rzecz integracji zawodowej i społecznej osób niepełnosprawnych.   |
|  | Cel główny Zapobieganie wykluczeniu społecznemu osób i rodzin oraz ich integracja ze społeczeństwem | Cel strategiczny Przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu osób i rodzin z grup szczególnego ryzyka oraz ich integracja ze społeczeństwem  | <p>Prowadzenie badań społecznych, mających na celu identyfikowanie grup zagrożonych wykluczeniem społecznym i wykluczonych społecznie. 2. Analiza potrzeb w zakresie reintegracji społecznej i zawodowej osób wykluczonych bądź zagrożonych wykluczeniem społecznym</p> <p>Rozwijanie współpracy między służbami zatrudnienia a instytucjami pomocy społecznej w zakresie wspierania osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. Wspieranie samorządów lokalnych w zakresie tworzenia i realizacji programów reintegracji społecznej i zawodowej osób i rodzin z grup szczególnego ryzyka. Koordynowanie działań infrastruktury wsparcia ekonomii społecznej w województwie. Wspieranie działań w zakresie ekonomii społecznej w związku ze współpracą z samorządami powiatowymi i samorządami gminnymi.</p> |
|  | Cel główny Doskonalenie systemu wsparcia społecznego  | Cel strategiczny Wspieranie samorządów lokalnych w zapewnieniu usług środowiskowych oraz instytucjonalnych  | Wspieranie sieci współpracy w zakresie rozwoju środowiskowych oraz instytucjonalnych form pomocy i samopomocy seniorów.  |
|  |   | Cel strategiczny Doskonalenie kompetencji zawodowych służb społecznych  | <p>Wspieranie działań w zakresie doskonalenia zawodowego służb zajmujących się aktywizacją, integracją społeczną i zawodową osób i rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym.</p> <p>Rozpoznanie potrzeb szkoleniowych służb społecznych w kontekście prowadzenia efektywnej pracy z klientem pomocy społecznej.</p> <p>Doskonalenie zawodowe kadr pomocy społecznej poprzez działalność instytucji oświatowych.</p> <p>Podjęmowanie współpracy z uczelniami oraz innymi podmiotami w zakresie organizowania kształcenia oraz szkolenia zawodowego kadr pomocy społeczne</p>  |

|                |   |  |  |
|----------------|---|--|--|
|                | Cel główny Wsparcie rozwoju społeczeństwa obywatelskiego  | Rozwijanie współpracy z podmiotami III sektora                                     | <p>Konsultacje społeczne realizowanych działań w obszarze polityki społecznej. Realizacja polityki społecznej przy współudziale sektora pozarządowego. Inicjowanie działań w zakresie wzbogacania form dialogu społecznego (poprzez np. rady społeczne, komisje, fora dyskusyjne, itp.). Wsparcie inicjatyw obywatelskich. Rozwój sieci wsparcia ekonomii społecznej. Promocja i wsparcie ekonomii społecznej jako narzędzia zmian społeczno-gospodarczych. Promocja i wspieranie działalności organizacji pozarządowych, wolontariatu w zakresie polityki społecznej.</p> |
|                |   | Cel strategiczny Promowanie aktywności obywatelskiej                               | <p>Promowanie idei społeczeństwa obywatelskiego. Promocja wolontariatu. Inicjowanie działań wspierających aktywną integrację w zakresie organizowania społeczności lokalnej i animacji społecznej. Zwiększenie świadomości i partycypacji społeczności lokalnych w rozwoju ekonomii społecznej</p>   |
|                |   | Zapobieganie dyskryminacji, ksenofobii, rasizmowi i związanej z nimi nietolerancji | <p>Podjęmowanie skutecznych działań w zakresie polityki migracyjnej. Wsparcie działań na rzecz przestrzegania praw człowieka i tolerancji. Promowanie modelu społeczeństwa tolerancyjnego. Realizowanie, promowanie oraz wspieranie działań w zakresie polityki społecznej z zachowaniem równości szans kobiet i mężczyzn. Budowanie akceptacji dla odmienności kulturowych oraz etnicznych; wyczulenie społeczeństwa na zagadnienia związane z wielokulturowością i zróżnicowaniem etnicznym.</p>   |
| Wskaźniki      | <p>Liczba podmiotów III sektora. 2. Liczba podmiotów ekonomii społecznej. 3. Liczba udzielonych dotacji podmiotom III sektora. Liczba działań samorządu województwa na rzecz promocji aktywności obywatelskiej. 2. Liczba zeznań podatkowych mieszkańców województwa lubuskiego, w których przekazano 1% podatku na organizację pożytku publicznego. . Liczba mieszkańców województwa deklarująca narodowość niepolską. 2. Liczba migracji wewnętrznych i zagranicznych ludności na pobyt stały. Liczba zorganizowanych szkoleń. 2. Liczba pracowników pomocy i integracji społecznej biorących udział w szkoleniach. 3. Liczba pracowników pomocy i integracji społecznej podnoszących swoje kwalifikacje zawodowe. 2. Liczba wolontariuszy – seniorów. 3. Liczba podmiotów III sektora, zrzeszających seniorów. 4. Liczba podmiotów udzielających wsparcia osobom i rodzinom doświadczającym lub zagrożonym przemocą w rodzinie. . Liczba osób korzystających z usług opiekuńczych. . Liczba osób korzystających z pomocy społecznej. 2. Liczba osób bezdomnych. 3. Liczba interwencji dotyczących przemocy w rodzinie. 4. Liczba programów przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu1. Liczba działań promocyjnych na rzecz aktywności ruchowej dzieci i młodzieży. 2. Liczba nowopowstałych boisk sportowych. 3. Liczba instytucji kultury. 4. Liczba zwiedzających galerie, wystawy, muzea. 5. Liczba widzów w kinach, teatrach i instytucjach muzycznych..</p> |  |  |
| Sprawozdanie   |   |  |  |
| Wnioski /uwagi |   |  |  |

## 5. Łódzkie

|           |   |
|-----------|---|
| Strategia | Wojewódzka Strategia w zakresie Polityki Społecznej 2020. Województwo łódzkie, Łódź 2017  |
| Diagnoza  | <p>Podobnie jak w innych strategiach dokonano diagnozy kapitału społecznego</p> <p>Do opisu jakości kapitału społecznego na potrzeby Strategii wybrane zostały 4 wskaźniki: liczba organizacji pozarządowych na 1 tys. mieszkańców, członkostwo w organizacjach pozarządowych, uczestnictwo w wyborach oraz poziom zaufania do innych. Pierwsze dwa z nich pochodzą z bazy BDL GUS, trzeci z PKW, a ostatni, dający możliwość oszacowania „miękkiego komponentu” kapitału społecznego, obliczony został na podstawie danych uzyskanych z ogólnopolskiego badania „Diagnoza Społeczna”.</p> <p>W 2007 roku województwo łódzkie charakteryzowało się relatywnie mniejszą liczbą organizacji pozarządowych w porównaniu do całego kraju. Ze względu na wyraźny wzrost liczby zakładanych organizacji pozarządowych (ok. 18%) w 2012 roku osiągnęło wskaźnik nieco wyższy niż średnia dla Polski. Należy jednak pamiętać o dwóch sprawach: po pierwsze, liczba organizacji pozarządowych we wszystkich regionach w Polsce odbiega in minus od średniej państw Unii, a po drugie, wskaźnik ten nie informuje nas bezpośrednio o poziomie aktywności obywatelskiej. W Łódzkiem w latach 2008 i 2010 zaangażowanych w działania organizacji pozarządowych było około 0,5 mln. mieszkańców, co w relacji do populacji jest wynikiem wyraźnie gorszym niż w przypadku całego kraju, nie mówiąc już o tradycyjnych liderach aktywności obywatelskiej, czyli województwach pomorskim i mazowieckim. Frekwencja wyborcza w wyborach lokalnych, które wydają się najlepiej oddawać poczucie odpowiedzialności mieszkańców za sprawy społeczności lokalnej i przekonanie, że ich wybór (a także jakość pracy samorządu lokalnego) ma znaczenie, lokuje województwo łódzkie nieco powyżej średniej dla całego kraju – jak to miało miejsce podczas wyborów w 2014 roku. Na uwagę zasługuje jednoznaczna dodatnia dynamika frekwencji między wyborami w latach 2006, 2010 i 2014. Jest to jednak bardzo niska wartość w porównaniu do innych państw UE.</p> <p>Na podstawie analizy danych z badania Diagnoza Społeczna można wywnioskować, że w województwie mamy do czynienia z generalnie niskim poziomem zaufania społecznego, co nie jest tak wyraźnie obserwowane w przypadku pozostałych przytoczonych w dokumencie wskaźników aktywności.</p> <p>Poziom kapitału społecznego wykazuje zróżnicowanie między powiatami. Zgodnie z badaniami P. Starosty najniższy potencjał wykazują powiaty: radomszczański, łaski, zduńskowolski, łódzki grodzki, piotrkowski grodzki, brzeziński i kutnowski – w szczególności zwraca uwagę relatywnie niski poziom zaufania społecznego w największych miastach regionu: Łodzi, Skierniewicach i Piotrkowie.</p> <p>Podsumowując, należy zauważyć, że tradycyjne mierniki kapitału społecznego (czyli wskaźniki aktywności obywatelskiej i politycznej) nie stawiają województwa łódzkiego w dużo gorszej sytuacji w porównaniu do reszty kraju, choć wyraźnie niższa aktywność w organizacjach pozarządowych mieszkańców woj. łódzkiego stanowi wyzwanie zarówno dla władz, jak i przedstawicieli społeczeństwa obywatelskiego. Niepokojący jest jednak bardzo niski w skali kraju poziom zgeneralizowanego zaufania społecznego.</p> <p>Prognoza zmian w obszarze diagnozy</p> <p>Jeśli chodzi o dotychczasową dynamikę zmian wskaźników kapitału społecznego, to, mając na uwadze dość nieaktualne dane w niektórych obszarach, można wskazywać na postępujące zamykanie „luki partycypacyjnej” między województwem łódzkim a przeciętną sytuacją w Polsce. Należy jednak pamiętać, że stosunkowo dobra dynamika intensywności partycypacji może być efektem relatywnie niskiej „bazy”. Pomimo pozytywnych trendów w zakresie komponentu zaufania społecznego, nie wydaje się, aby poziom zaufania w województwie w najbliższych kilku latach wyrównał średni poziom dla Polski, który sam w sobie należy ocenić jako niski. Dlatego też konieczne jest podjęcie intensywnych działań na rzecz lepszej integracji społecznej mieszkańców województwa wokół wspólnych inicjatyw, celów i symboli.</p> <p>Wyzwania:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Szerokie oparcie działań aktywizacyjnych na modelu Community-Led Local Development (CLLD). Lepsze wykorzystanie potencjału Lokalnych Grup Działania.</li> <li>• Intensyfikacja działań wspomagających rozwój wolontariatu oraz promocja partnerstw lokalnych obejmujących sektor publiczny prywatny i społeczny.</li> </ul> |

|                          |  |   |  |
|--------------------------|--|---|--|
|                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Powiązanie kierunku wzmocnienia współpracy między JST a organizacjami pozarządowymi z konkretnymi typami zadań – wzmocnianie tożsamości regionalnej, wzmocnianie wspólnot lokalnych.</li> <li>• Wsparcie działań aktywizacyjnych i kulturalnych wzmocniających tożsamość lokalną ze szczególnym uwzględnieniem obszarów wiejskich.</li> <li>• Budowanie współpracy między administracją lokalną i regionalną w prowadzeniu działań na rzecz aktywizacji społecznej i wzmocniania wspólnoty – np. poprzez finansowanie konkursów w połowie przez gminy a w połowie przez województwo.</li> <li>• Postawienie na stabilizację działań III sektora poprzez rozwój umów wieloletnich na realizację zadań i stymulowanie tworzenia programów nastawionych na rozwój aktywności społecznej i współpracę między organizacjami pozarządowymi a samorządem.</li> <li>• Wsparcie grup samopomocowych – także tych zrzeszających opiekunów osób niesamodzielnych, ruchów samopomocy sąsiedzkiej oraz młodych ludzi, wychodzących ze zinstytucjonalizowanego systemu wsparcia dla dzieci i młodzieży</li> </ul> |   |  |
| S                        |  |   |  |
| W                        | - niski poziom kapitału społecznego  |   |  |
| O                        |  |   |  |
| T                        | <p>- instytucje i możliwości realizacji działań: niska zdolność i niewielkie możliwości pozyskiwania zasobów zewnętrznych przez JST, skomplikowana sieć współzależności instytucji działających w obszarze polityki społecznej, słaba intensywność współpracy JST z NGO, w tym w szczególności brak zlecania podmiotom trzeciego sektora zadań z zakresu pomocy społecznej, niewielka otwartość władz samorządowych na włączanie się w rozwiązywanie problemów społecznych, brak współpracy różnych podmiotów działających w gminach, celem rozwiązywania problemów, stosunkowo mała liczba organizacji pozarządowych działających na szczeblu gminnym, które w swej działalności statutowej podejmują zadania z obszaru pomocy społecznej</p>   |   |  |
| Wizja i kierunku rozwoju | <p>W wizji brak odniesień</p> <p>W misji jest bardzo wyraźne nawiązanie do governance:</p> <p>Misją Strategii w zakresie polityki społecznej dla województwa łódzkiego jest zatem dążenie do wysokiego poziomu jakości życia mieszkańców regionu poprzez skuteczne działania odpowiedzialnych za to instytucji polityki społecznej oraz wspieranie własnej aktywności życiowej mieszkańców w sferach: rodzinnej, zawodowej, społecznej, zdrowotnej, edukacyjnej oraz kulturalnej. Wsparcie to pozwoli na osiągnięcie satysfakcjonującego poziomu zaspokojenia potrzeb materialnych i niematerialnych. Kluczowym elementem przyczyniającym się do realizacji misji jest koordynacja działań sektora publicznego, społecznego i prywatnego na rzecz różnych grup społecznych mieszkańców, profesjonalizacja tych działań oraz dążenie do wykorzystania potencjału podmiotów zaangażowanych w realizację działań z zakresu polityki społecznej w regionie.</p>  |   |  |
| Cele i działania         | <p>Rodzina</p> <p>Cel szczegółowy: Tworzenie dobrych warunków do funkcjonowania rodzin, wczesne przeciwdziałanie kryzysowi rodziny oraz skuteczna pomoc rodzinom znajdującym się w utrwalałym kryzysie.</p>  | <p>Obszar oddziaływania 2:</p> <p>Interwencje Działanie 1:</p> <p>Poprawa opieki nad dzieckiem w rodzinach problemowych</p> | <p>Działania szczegółowe: 1. Rozwój poszczególnych elementów systemu wspierania rodziny, tak by jak największa liczba rodzin problemowych jak najwcześniej została objęta kompleksową pomocą (m.in. asystenci rodziny, rodziny wspierające, specjalistyczne poradnictwo, placówki wsparcia dziennego oraz wykorzystanie potencjału NGO w tym zakresie). 2. Wypracowanie z wykorzystaniem narzędzi partycypacji obywatelskiej, a następnie wdrożenie standardów pracy z rodziną wieloprotblemową. Standardy powinny uwzględniać m.in. rozwój działań na rzecz wczesnej diagnozy problemów i dysfunkcji rodzinnych (w tym m.in. kwestię pracy na rzecz powrotu dziecka do rodziny biologicznej z pieczy zastępczej oraz z innych placówek instytucjonalnej opieki, np. DPS, otoczenie opieką rodzin, w których występuje problem uzależnienia). 3. Wprowadzenie zespołów interdyscyplinarnych do pracy z rodziną z</p> |



|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  |  |   | <p>problemami opiekuńczo- -wychowawczymi z uwzględnieniem działających lokalnie NGO. 4. Rozwój działań na rzecz powrotu dzieci do rodzin biologicznych z pieczy zastępczej oraz innych form instytucjonalnej opieki (m.in. systematyczna diagnoza zdolności rodziny, działania wspierające reintegrację rodziny oraz integrację rodziny ze środowiskiem zewnętrznym, zabezpieczenie stabilności psychiczno-emocjonalnej dziecka). 5. Doskonalenie kadr pomocy społecznej: a) tworzenie warunków dla pracy zespołowej w instytucjach pomocy społecznej; b) rozwój dłuższych form szkoleniowych, w tym zwłaszcza szkoleń dla grup o zróżnicowanym, interdyscyplinarnym składzie, realnie uczących umiejętności niezbędnych w pracy z osobami zagrożonymi wykluczeniem społecznym; c) promowanie postawy partnerstwa i współpracy z klientami pomocy społecznej przy zachowaniu ich podmiotowości w rozwiązywaniu problemów; d) wprowadzenie superwizji; e) nacisk na tworzenie warunków umożliwiających realizację tzw. reguł przekładu – tzn. wprowadzenia w pracę zawodową umiejętności i zastosowania wiedzy uzyskanej na szkoleniach.</p>  |
|  |  | Działanie 3: Poprawa jakości opieki sprawowanej w pieczy zastępczej | <p>Działania szczegółowe: 1. Rozwijanie wsparcia merytorycznego dla rodzin zastępczych (we współpracy z NGO). 2. Rozwijanie wsparcia wytchnieniowego dla osób prowadzących rodzinne formy pieczy zastępczej (m.in. przez promowanie tworzenia rodzin pomocowych, we współpracy z NGO). 3. Działania promujące rodzicielstwo zastępcze, także z myślą o podnoszeniu świadomości znaczenia ich pracy w społecznościach lokalnych (we współpracy z NGO). 4. Działania na rzecz podniesienia jakości pracy z dzieckiem w placówkach opiekuńczo-wychowawczych (podniesienie wymogów przy rekrutacji kadry, propagowanie pracy zespołowej, pogłębione szkolenia dla wszystkich merytorycznych członków kadry – dotyczące zarówno wiedzy na temat rozwoju osobowości, typów osobowości, terapii rodzinnej, terapii dzieci i młodzieży, praw dziecka, jak i umiejętności wychowawczych, socjoterapeutycznych, pracy z wykorzystaniem społeczności korekcyjnej, rozbudowanie systemu superwizji). 5. Działania wzmacniające proces deinstytucjonalizacji pieczy zastępczej (we współpracy z NGO). 6. Powołanie regionalnej placówki opiekuńczo-terapeutycznej dla dzieci wymagających szczególnej opieki, które ze względu na stan zdrowia wymagają stosowania specjalistycznej opieki i rehabilitacji oraz nie mogą zostać umieszczone w rodzinnej pieczy zastępczej lub w placówce opiekuńczo- -wychowawczej.</p> |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p>Dzieci i młodzież (tzw. ujęcie podmiotowe)</p> <p>Cel szczegółowy: Przygotowanie dzieci i młodzieży do samodzielności i niezależności oraz budowa umiejętności skutecznego radzenia sobie w otoczeniu społecznym.</p> <p>Obszar oddziaływania 1: Edukacja, opieka i wychowanie – obszar priorytetowy</p>  | <p>Działanie 3: Lepsze wykorzystanie potencjału instytucji edukacyjnych na rzecz przeciwdziałania problemom społecznym</p> | <p>Działania szczegółowe</p> <p>3. Promowanie sieci współpracy instytucjonalnej ze szkołami jako stałym jej elementem, np. poprzez dostęp do interdyscyplinarnych zespołów problemowych w sytuacjach, gdy nasilenie trudności wychowawczych w danej szkole przerasta możliwości personelu placówki.</p>  |
| <p>Dzieci i młodzież</p> <p>Obszar oddziaływania 3: Aktywność społeczna, obywatelska i kulturalna</p>  | <p>Działanie 1: Wsparcie aktywności społecznej, obywatelskiej i kulturalnej</p>  | <p>Działania szczegółowe: 1. Wsparcie wolontariatu dzieci i młodzieży przy wykorzystaniu współpracy z instytucjami wychowawczymi i edukacyjnymi, organizacjami pozarządowymi oraz podmiotami i instytucjami pomocy społecznej. 2. Wsparcie inicjatyw mających na celu kreowanie pozytywnego wizerunku aktywności społecznej, kulturalnej i wolontaryjnej z wykorzystaniem doświadczeń organizacji pozarządowych. 3. Wspieranie i promowanie udziału dzieci i młodzieży w obywatelskich, lokalnych inicjatywach organizowanych przez podmioty ze sfery publicznej i społecznej.</p>   |
| <p>Osoby dorosłe w wieku produkcyjnym</p> <p>Cel szczegółowy: Przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu i zawodowemu osób w wieku produkcyjnym poprzez wspieranie zdrowego trybu życia, zintegrowaną aktywizację zawodową i społeczną wykorzystującą potencjał sektora publicznego i społecznego oraz działania na rzecz usamodzielnienia materialnego i społecznego od początku kariery zawodowej.</p> | <p>Działanie 2: Wsparcie aktywności zawodowej i poprawa sytuacji ekonomicznej</p>  | <p>Działania szczegółowe: 1. Wykorzystywanie we wsparciu aktywności zawodowej potencjału partnerstw lokalnych – zwłaszcza wykorzystanie partnerstw powiatowych urzędów pracy, ośrodków pomocy społecznej i organizacji pozarządowych. 2. Wsparcie działań organizacji pozarządowych przeciwdziałających bezrobociu. 3. Zwiększanie oferty działań zmierzających do aktywizacji zawodowej i społecznej osób uzależnionych od substancji psychoaktywnych. 4. Przeciwdziałanie niskiej jakości zatrudnienia tymczasowego z wykorzystaniem potencjału instytucji publicznych i organizacji pozarządowych 5. Wspieranie inicjatyw w zakresie edukacji przez całe życie oraz przekwalifikowania z wykorzystaniem zasobów pracodawców, instytucji rynku pracy oraz organizacji pozarządowych. 6. Odtworzenie zdolności do zatrudnienia osób pozostających bez pracy oraz wspieranie osiągnięcia przez nie samodzielności życiowej, ekonomicznej i społecznej (m.in. wsparcie dalszej integracji i przejścia na otwarty rynek pracy uczestników CIS, WTZ i ZAZ). 7. Wzmocnienie pozycji i roli ekonomii społecznej i przedsiębiorczości społecznej w aktywnej integracji społecznej i zawodowej mieszkańców województwa łódzkiego (promowanie powstawania PES w regionie, mocniejsze zaangażowanie JST w tworzenie PES, wspieranie samodzielności finansowej PES, rozbudowa systemu wsparcia finansowego dla PES, promowanie</p> |

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
|  |  |  | <p>produktów oferowanych przez PES). 8. Wspieranie i tworzenie partnerstw oraz platform współpracy międzyinstytucjonalnej w zakresie rozwoju i promocji ekonomii społecznej. 9. Działania edukacyjne na rzecz zwiększenia kompetencji kadr administracji publicznej w zakresie ustawy Prawo zamówień publicznych, w tym w szczególności stosowania „klausul społecznych” w procesie udzielania zamówień publicznych. 10. Konieczność kontynuowania działań na rzecz przeciwdziałania ubóstwu, oparcie ich na zasadach wskazanych w Pakcie Amsterdamskim 2016, tj. interdyscyplinarności, podejściu podmiotowym i powiązaniu z działaniami opartymi o przeciwdziałanie geograficznemu skupianiu się biedy. 11. Powiązanie przeciwdziałania ubóstwu ze wsparciem mobilności terytorialnej osób biednych – szczególnie walka z enklawami biedy w miastach (powiązanie z polityką mieszkaniową i rewitalizacją).</p>  |
|  | Obszar oddziaływania 2: Kapitał społeczny Działanie 1: Wzmocnienie aktywności społecznej i obywatelskiej |  | <p>Działania szczegółowe: 1. Wspieranie lokalnej samoorganizacji i aktywności obywatelskiej, ze szczególnym uwzględnieniem działań w wymiarze lokalnym. 2. Działania wspierające rozwój wolontariatu. 3. Wspieranie wykorzystywania nowoczesnych technologii w procesie koordynacji działań wolontariackich i obywatelskich. 4. Ułatwianie kontaktu obywatela z administracją publiczną na poziomie lokalnym i regionalnym (wsparcie działań e-administracji w obszarach związanych z polityką społeczną). 5. Wsparcie grup samopomocowych – także tych zrzeszających opiekunów osób niesamodzielnych, ruchów samopomocy sąsiedzkiej oraz osób usamodzielniających się. 6. Zwiększenie przez gminy liczby zadań zleczanych do realizacji przez organizacje pozarządowe z wykorzystaniem modelu współfinansowania przez samorząd województwa (w modelu 50/50 oznaczającym, że województwo przeznaczy środki w takiej samej wysokości jak gmina, która zabezpiecza je na realizację otwartego konkursu ofert – dotyczy gmin, które dotychczas nie zlecały zadań w obszarze polityki społecznej). 7. Uruchomienie programów wspierających lokalnych liderów społecznych.</p> |
|  | Działanie 2: Wsparcie budowy tożsamości regionalnej  |  | <p>Zgodnie z zapisami Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego 2020, budowa tożsamości regionalnej jest istotnym elementem wsparcia rozwoju społecznego i pośrednio gospodarczego regionu. Polityka społeczna 52 ma w tej kwestii do wypełnienia podstawową rolę, ponieważ oferuje zestaw instrumentów na rzecz budowy zaufania między różnymi grupami społecznymi oraz między sektorem publicznym a kategoriami społecznymi najbardziej wrażliwymi – osobami defaworyzowanymi oraz zagrożonymi wykluczeniem. Dlatego też konieczne jest włączenie się instytucji odpowiedzialnych za realizację polityki społecznej w regionie w działania na rzecz budowy tożsamości regionalnej jako skutecznego narzędzia budowy kapitału społecznego. Działania szczegółowe: 1. Powiązanie</p>  |

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
|  |  |  | <p>kierunku wzmocnienia współpracy między JST a organizacjami pozarządowymi z konkretnymi typami zadań – wzmacnianie tożsamości regionalnej, wzmacnianie wspólnot lokalnych. 2. Wsparcie działań aktywizacyjnych i kulturalnych wzmacniających tożsamość lokalną</p>  |
|  | <p>Osoby starsze</p> <p>Cel szczegółowy: Przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu oraz poprawa poziomu aktywności społecznej, kulturalnej, edukacyjnej, fizycznej (oraz w innych obszarach), a co za tym idzie poprawa zdrowia fizycznego i dobrostanu osób starszych.</p> | <p>Obszar oddziaływania 1: Zwiększenie pozazawodowej aktywności osób starszych – obszar priorytetowy Działanie 1: Stworzenie lokalnych programów aktywizacji osób starszych z uwzględnieniem lokalnej specyfiki, struktury potrzeb i możliwości ich zaspokojenia</p> | <p>Działania szczegółowe: 1. Zwiększenie oferty wszelkiego rodzaju działań obejmujących czas wolny (szczególnie cyklicznych) adresowanych do seniorów, organizowanych przez jednostki samorządu terytorialnego, organizacje pozarządowe, kościelne, organizacje nieformalne. 2. Wspieranie działalności edukacyjnej kierowanej do seniorów w taki sposób, aby docierała ona do większej grupy osób, w tym osób z małych miejscowości i wsi (we współpracy z NGO). 3. Poprawa dostępności do dóbr kultury przez stworzenie stałych, gminnych, powiatowych i regionalnych form współpracy i wymiany doświadczeń w zakresie identyfikacji i rozwiązywania problemów społecznych (we współpracy z NGO). 4. Tworzenie okazji do korzystania z dóbr kultury poprzez zorganizowane formy wyjazdowe, ale też propagowanie formy wymiany kulturalnej, np. międzygminnej, powiatowej i ogólnopolskiej (we współpracy z NGO). 5. Wspieranie i organizacja wolontariatu osób starszych, dzięki wykorzystaniu ich doświadczenia jako opiekunów, tutorów, mentorów lub instruktorów w obszarze m.in. usług opiekuńczych, edukacji, sportu i rekreacji, kultury oraz animacji społecznej. 6. Wsparcie osób starszych w korzystaniu z nowoczesnych technologii informatycznych (we współpracy z NGO). 7. Upowszechnienie w województwie łódzkim Karty Seniora uprawniającej do zniżek m.in. w instytucjach kultury, sportu i rekreacji.</p> |
|  |  | <p>Obszar oddziaływania 2: Budowanie społeczeństwa przyjaznego osobom starszym Działanie 1: Tworzenie pozytywnego wizerunku osób starszych przez środki masowego przekazu</p>  | <p>Działania szczegółowe: 1. Współpraca z mediami w celu kształtowania właściwego wizerunku osoby starszej, kampanie promocyjne o starszych, ich potrzebach i możliwościach; nagłaśnianie w mediach projektów międzypokoleniowych. 2. Budowanie świadomości na temat potrzeb i specyfiki osób starszych, działania podnoszące świadomość społeczną problemów seniorów, wykorzystanie ich potencjału intelektualnego i doświadczenia życiowego, tworzenie trwałych struktur dialogu samorząd – NGO. 3. Popularyzacja wiedzy na temat form pomocy ludziom starszym w ich środowisku – zmiana stereotypowego wizerunku starości przez takie działania, jak: kampanie społeczne, projekty, imprezy lokalne, spotkania, wspieranie</p>   |

|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
|  |  |   | wszystkich organizacji popularyzujących problemy osób starszych.  |
|  |  | Działanie 2: Współpraca międzypokoleniowa   | Działania szczegółowe: 1. Integracja społeczna środowiska seniorów i międzypokoleniowa (np. współpraca seniorów ze szkołami, organizacja samopomocy, gdzie seniorzy zarówno otrzymywaliby pomoc, jak i sami ją świadczyli). 2. Popularyzowanie idei przedstawicielstwa seniorów przy organach samorządu terytorialnego poprzez tworzenie rad seniorów, reprezentujących potrzeby osób starszych.  |
|  | <p>7. Obcokrajowcy</p> <p>Cel szczegółowy: Zwiększenie poziomu integracji cudzoziemców mających status uchodźcy lub ochronę uzupełniającą.</p> | <p>Obszar oddziaływania 1: Monitorowanie i badanie zakresu problemów społecznych związanych z trudnościami w integracji cudzoziemców – obszar priorytetowy</p> <p>Obszar oddziaływania 2: Poszukiwanie i inicjowanie innowacyjnych metod działań aktywizacyjnych, integracyjnych i reintegracyjnych na rzecz cudzoziemców</p> | <p>Działanie 1: Intensyfikacja współpracy z Łódzkim Urzędem Wojewódzkim w obszarze planowania i realizacji badań oraz monitorowania pomocy dla cudzoziemców Działanie 2: Prowadzenie badań i przygotowywanie analiz problemowych (samodzielnie, we współpracy z JST, NGO i ośrodkami akademickimi, bądź zleczanych zewnętrznie) Działanie 3: Upowszechnianie wyników badań własnych i zewnętrznych wśród wszystkich instytucji działających na rzecz cudzoziemców</p> <p>Samorząd wojewódzki wykorzystując potencjał Regionalnego Centrum Polityki Społecznej w Łodzi (w tym Wydziału ds. badań i analiz jako jednostki koordynującej) oraz podmiotów sfery publicznej, prywatnej i społecznej (m.in. think-tanków, organizacji pozarządowych, ośrodków akademickich) powinien zaangażować się w wypracowanie zestawu metod, narzędzi i instrumentów mogących zostać w przyszłości wykorzystanych do efektywniejszej pomocy na rzecz cudzoziemców. Działanie 1: Współpraca z jednostkami pomocy społecznej i organizacjami pozarządowymi (także spoza terenu województwa łódzkiego) w zakresie pozyskiwania wiedzy o specyficznych potrzebach cudzoziemców Działanie 2: Organizacja warsztatów i seminariów służących wypracowaniu innowacyjnych metod działań na rzecz aktywizacji i integracji cudzoziemców, angażujących partnerów z różnych sektorów Działanie 3: Współpraca z zagranicznymi ośrodkami organizacyjnymi pomocy społecznej w zakresie identyfikacji rozwiązań innowacyjnych skierowanych do cudzoziemców Działanie 4: Promocja i wspieranie tworzenia grup samopomocowych i grup wsparcia psychospołecznego dla emigrantów z wykorzystaniem ich kompetencji profesjonalnych</p> |

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
|   |   | Obszar oddziaływania 3:<br>Tworzenie bazy wiedzy i katalogowanie zestawu dobrych praktyk w zakresie integracji cudzoziemców | Dzięki prowadzonym i zlecanym badaniom, regularnemu monitoringowi oraz pozyskiwaniu informacji od podmiotów działających na rzecz cudzoziemców możliwe będzie zintegrowanie i przetworzenie na poziomie regionu wiedzy dotyczącej głównych inicjatyw realizowanych przez jednostki publiczne, społeczne i prywatne. Pozwoli to tym podmiotom na realizowanie wsparcia dopasowanego do specyficznych i zróżnicowanych potrzeb cudzoziemców. Działanie 1: Skatalogowanie i upowszechnienie informacji o inicjatywach (edukacyjnych, zawodowych, szkoleniowych, społecznych i badawczych) realizowanych w regionie na rzecz integracji cudzoziemców Działanie 2: Zebranie i upowszechnianie zestawu dobrych praktyk (z województwa łódzkiego, pozostałych polskich regionów oraz z zagranicy) wśród wszystkich zainteresowanych podmiotów  |
|   |   | Obszar oddziaływania 4:<br>Pomoc dla ofiar handlu ludźmi  | Województwo łódzkie z racji swojego centralnego usytuowania nie jest obszarem, na którym identyfikowana jest wysoka liczba przestępstw związanych z handlem ludźmi. Tym niemniej, w obliczu zwiększającej się skali ruchów migracyjnych w Europie (których konsekwencją bywają także problemy związane z handlem ludźmi – dotyczącym zarówno polskich, jak i zagranicznych obywateli) region w swojej strategii rozwiązywania problemów społecznych nie może pominąć działań ukierunkowanych przede wszystkim na pomoc ofiarom tego procederu<br>Działanie 1: Rozwijanie współpracy z Wojewódzkim Zespołem ds. Przeciwdziałania Handlowi Ludźmi w zakresie tworzenia kampanii społecznych poruszających problem handlu ludźmi Działanie 2: Inicjowanie nowych metod przeciwdziałania i ograniczania skutków handlu ludźmi, we współpracy z organizacjami pozarządowymi oraz podmiotami sfery publicznej Działanie 3: Tworzenie bazy wiedzy o programach i dobrych praktykach związanych z przeciwdziałaniem handlu ludźmi |
| Nowy element strategii: system wsparcia polityki społecznej | VIII.SYSTEM WSPARCIA POLITYKI SPOŁECZNEJ – PODSTAWOWE KIERUNKI DZIAŁAŃ W tej części strategii przedstawione zostały kwestie horyzontalne związane z systemem wsparcia polityki społecznej, ze szczególnym uwzględnieniem instytucji działających w sferze integracji i pomocy społecznej. W pierwszej części wskazano kwestie dotyczące współpracy międzysektorowej. Druga część obejmuje profesjonalizację działań instytucji zajmujących się integracją społeczną, zarówno w zakresie rozwoju kadr, jak i jakości świadczonych usług o charakterze społecznym na rzecz mieszkańców regionu. 1. Współpraca międzysektorowa Współpraca i koordynacja działań mają decydujące znaczenie w przypadku skomplikowanych i wzajemnie powiązanych elementów polityki społecznej. Dodatkowo należy mieć na uwadze nakładanie się czynników wykluczenia społecznego, które wymaga szybkiej identyfikacji i odpowiednich działań zapobiegawczych możliwych do wdrożenia dzięki współpracy różnych podmiotów. Dla dokonania klasyfikacji działań, zagadnienia związane ze współpracą zostały podzielone na dwie części: wymiar instytucjonalny – związany ze współpracą podmiotów realizujących zadania z zakresu polityki społecznej oraz tematyczny (podmiotowy) – dotyczący koordynacji działań już na poziomie osoby/rodziny, która jest wspierana w ramach polityki społecznej. 1.1. Wymiar instytucjonalny Kluczowym elementem zapewniającym spójność polityki społecznej na poziomie regionalnym, a w szczególności lokalnym jest współpraca i koordynacja działań wszystkich podmiotów zaangażowanych w jej wdrażanie, zarówno publicznych, jak i pozarządowych, |   |   |

prywatnych czy osób pełniących funkcję liderów w lokalnych środowiskach oraz samych mieszkańców danego obszaru. Chodzi w tym wypadku o wdrożenie zasady pełnej partycypacji i współdecydowania, współdiagnozowania oraz współprojektowania działań z uwzględnieniem potrzeb i oczekiwań mieszkańców regionu, w tym także zbiorowości objętych w sposób szczególny oddziaływaniem instytucji pomocy społecznej. Działania takie zwiększą skuteczność profilaktyki i wczesnej diagnozy problemów społecznych, a także ustabilizują świadczone usługi społeczne w środowiskach osób zagrożonych wykluczeniem społecznym (pod dodatkowymi warunkami jak np. ciągłości działań). W szczególności działania dotyczyć powinny:

- promowania pełnego uczestnictwa podmiotów publicznych, prywatnych i społecznych w budowaniu polityk, strategii i programów (lokalnych i regionalnych) oraz ich realizacji, z uwzględnieniem beneficjentów usług polityki społecznej – w szczególności dotyczy to współpracy z organizacjami pozarządowymi;
- budowania partnerstw międzysektorowych do realizacji celów wytyczanych przez strategie i programy w oparciu o kompetencje i potencjał partnerów;
- organizacji szkoleń, seminariów, wyjazdów studyjnych i spotkań dla osób odpowiedzialnych, liderów i instytucji realizujących politykę społeczną (adekwatnych do zdiagnozowanych potrzeb w zakresie planowania i wdrażania usług społecznych);
- upowszechniania udziału wszystkich partnerów społecznych w diagnozowaniu kondycji i problemów społecznych w środowiskach lokalnych.

Szczególne znaczenie mają następujące wymiary współpracy podmiotowej: Powiatowe Urzędy Pracy i Ośrodki Pomocy Społecznej<sup>38</sup> W tym przypadku kluczowe jest wypracowanie mechanizmów koordynacji działań i wzajemnej współpracy skierowanej na indywidualizację wsparcia, a nie określanie linii demarkacyjnej działań obu instytucji. W szczególności chodzi o operacyjny, roboczy poziom współpracy. Konieczne jest wypracowanie wspólnych zasad współpracy i koordynacji pomiędzy tymi instytucjami w regionie. Ośrodki Pomocy Społecznej i Powiatowe Centra Pomocy Rodzinie Pomimo rozdziału zadań obu instytucji, konieczne jest wypracowanie mechanizmów współpracy i koordynacji działań nakierowanych na pracę z rodzinami potrzebującymi wsparcia instytucjonalnego na różnych poziomach. Samorządy lokalne a organizacje pozarządowe Zgodnie z dokumentem Model współpracy administracji publicznej z organizacjami pozarządowymi powsta- łym na zlecenie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej można wyróżnić następujące płaszczyzny współpracy, które będą wspierane w ramach działań realizujących niniejszą Strategię:

Płaszczyzna I: Współpraca jednostek samorządu terytorialnego i organizacji pozarządowych w zakresie tworzenia polityk publicznych, w szczególności dotyczy to następujących działań:

- współpraca samorządu terytorialnego i organizacji pozarządowych przy diagnozowaniu lokalnych problemów i wyzwań;
- wzajemne informowanie się samorządu terytorialnego i organizacji pozarządowych o planach, zamierzeniach i kierunkach działań;
- współtworzenie przez samorząd terytorialny i organizacje pozarządowe strategii i programów realizacji polityk publicznych oraz rozwiązań instytucjonalnych;
- konsultowanie założeń projektów i aktów normatywnych oraz zasad realizacji innych przedsięwzięć;
- współpraca samorządu i organizacji pozarządowych przy wdrażaniu polityk publicznych;
- uczestnictwo organizacji pozarządowych w ocenie realizacji polityk i programów.

Płaszczyzna II: Współpraca jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi w zakresie realizacji zadań publicznych, w szczególności dotyczy to następujących działań:

- realizacja zadań publicznych z wykorzystaniem form finansowych;
- realizacja zadań publicznych z wykorzystaniem form niefinansowych;
- partnerstwo projektowe w realizacji zadań publicznych.

Płaszczyzna III: Infrastruktura współpracy, tworzenie warunków do społecznej aktywności, w szczególności dotyczy to następujących działań:

- system wspierania inicjatyw obywatelskich i organizacji pozarządowych;
- wspieranie procesów integracji sektora organizacji pozarządowych;
- partnerstwa lokalne.

Na poziomie operacyjnym należy podkreślić znaczenie działań obejmujących:

- powiązanie kierunku wzmocnienia współpracy między JST a organizacjami pozarządowymi z konkretnymi typami zadań – wzmocnianie tożsamości regionalnej oraz wspólnot lokalnych;

- stworzenie możliwości realizowania projektów w partnerstwach z organizacjami pozarządowymi i wspólnego aplikowania o środki zewnętrzne;
- wsparcie stabilizacji działań III sektora poprzez rozwój umów wieloletnich na realizację zadań (na podstawie ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie – Dz.U. 2003 Nr 96 poz.873, z późn. zm.);
- wsparcie tworzenia sieci współpracy na rzecz rozwiązywania problemów lokalnych;
- szkolenia z zakresu partnerstwa publiczno-społecznego oraz prywatno-publicznego dla potencjalnych partnerów;
- wspieranie utworzenia bezpłatnych i niskopłatnych szkoleń i studiów podyplomowych dla przedstawicieli organizacji pozarządowych oraz wykorzystywanie wiedzy i umiejętności działaczy organizacji pozarządowych jako osób szkolących. Samorządy lokalne a podmioty ekonomii społecznej Wspieranie podmiotów ekonomii społecznej przez

samorządy może odbywać się poprzez: • promowanie stosowania klauzul społecznych w Pzp.; • zlecanie zadań w ramach ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. 2003 Nr 96 poz.873, z późn. zm.); • wspieranie przedsiębiorczości społecznej opartej na sprawdzonych modelach – franczyza społeczna; • wspieranie edukacji w zakresie ekonomii społecznej w programach szkół ponadgimnazjalnych (zajęcia fakultatywne, szkolenia dla nauczycieli z zakresu przedsiębiorczości) i akademickich – zwłaszcza dla młodzieży z niepełnosprawnością; • wspieranie wolontariatu; • wspieranie kompetencji lokalnych menedżerów społecznych. Samorządy lokalne a samorząd regionalny Budowanie współpracy między administracją lokalną i regionalną w prowadzeniu działań na rzecz aktywizacji społecznej i wzmacniania wspólnoty – np. poprzez finansowanie konkursów 50-50 między gminą a województwem. Instytucje integracji społecznej a komórki ds. obywatelskich i cudzoziemców w samorządach i urzędzie wojewódzkim Współpraca w realizacji zadań, wynikających z przepisów o mniejszościach narodowych i etnicznych oraz o języku regionalnym (m. in. zapobieganie dyskryminacji, zatrudnienie i in.), jak i działań na rzecz przestrzegania praw obywatelskich w ogóle – w tym w szczególności Kodeksu Rodzinnego i Opiekuńczego oraz Konwencji o Prawach Osób Niepełnosprawnych (Dz. U. z dnia 25 października 2012 r., poz. 1169). Instytucje integracji społecznej a komórki ds. gospodarowania nieruchomościami w samorządach i urzędzie wojewódzkim W celu uruchomienia i realizacji programów zarządzania mieszkaniem w związku z przejmowaniem opieki nad dorosłymi osobami z niepełnosprawnością/niesamodzielnymi/ubezwłasnowolnionymi (zamiana mieszkania na dwa mniejsze, w tym jedno uzyskujące status mieszkania chronionego dla członka rodziny, nad którym przejmowana jest opieka przez instytucje samorządowe), a także pozyskiwanie mieszkań socjalnych, treningowych i chronionych w inny sposób.

1.2. Wymiar tematyczny Potrzeba koordynacji działań i współpracy w wymiarze tematycznym (obszarowym) wyłania się z konieczności kompleksowego wsparcia osób i rodzin dostosowanego do ich potrzeb, którego elementy świadczone mogą być przez różne podmioty. Rodzi to potrzebę opracowania standardów usług społecznych kierowanych do wybranych grup odbiorców. W szczególności chodzi o następujące formy współpracy: Zespoły interdyscyplinarne ds. wspierania rodziny W tym kontekście potrzebna jest sieć porozumień między poszczególnymi instytucjami, która umożliwiałaby tworzenie takich zespołów interdyscyplinarnych o różnym i zmiennym składzie w zależności od potrzeb (pracownik socjalny, asystent rodziny, koordynator pieczy zastępczej, szkoła lub inna placówka wychowawcza, kurator, policjant, lekarz, terapeuta uzależnień itd.). Zespoły interdyscyplinarne dla osób używających szkodliwych substancji psychoaktywnych i osób uzależnionych. Gminne komisje rozwiązywania problemów alkoholowych nie są skutecznym narzędziem, zarówno w odniesieniu do składu jak i sposobu funkcjonowania, również w istotnej tutaj kwestii uprawnień do podejmowania czynności zmierzających do sądowego orzeczenia o zastosowaniu wobec osoby uzależnionej od alkoholu nakazu poddania się leczeniu odwykowemu. Zespoły interdyscyplinarne ds. reintegracji społecznej osób z zaburzeniami psychicznymi Aktywizujący program psychiatrii środowiskowej/terapii środowiskowej, składający się minimum z: pracownika socjalnego, terapeuty zajęciowego, psychologa klinicznego lub innego specjalisty w zależności od lokalnych możliwości i potrzeb. Zespół ds. programów, standardów i rekomendacji, złożony z ekspertów, przedstawicieli urzędów, organizacji pozarządowych, etc. Jest odpowiedzialny za: • opracowanie wniosków z gromadzonych na poziomie wojewódzkim danych z zakresu polityki społecznej, wydawanie rekomendacji co do sposobu gromadzenia danych, powstających luk informacyjnych; • określanie standardów dotyczących działań w zakresie usług społecznych, w tym standardów pracy z rodziną wieloprotblemową (a), usamodzielniania wychowanków pieczy zastępczej i młodzieży wywodzącej się z rodzin wieloprotblemowych (b), usług dla osób niesamodzielnych (c) oraz zlecanie monitoringu ich przestrzegania; • opracowywanie rekomendacji dla różnych podmiotów administrujących realizacją usług (urzędy centralne, NFZ, samorządy, itp.); • organizacja systematycznego profesjonalnego wsparcia (superwizje) dla osób pracujących w instytucjach integracji społecznej, w szczególności chodzi o objęcie superwizją wszystkich form pracy z ludźmi.

Integracja działań na obszarach rewitalizowanych Dokonywana na podstawie ustawy z 9 października 2015 r. o rewitalizacji (Dz.U. 2015 poz. 1777) w ramach Gminnych Programów Rewitalizacji. W szczególności w kontekście zadań z zakresu polityki społecznej konieczne są: • rzetelna diagnoza sytuacji społecznej obszarów rewitalizowanych – użytecznym narzędziem może być mapa problemów społecznych miasta/obszaru rewitalizowanego wskazująca na występujące problemy i ich wzajemne powiązanie oraz przenikanie; • monitorowanie losów uboższych mieszkańców (oraz bezdomnych) na obszarach rewitalizowanych



czy podlegających innym procesom urbanizacji pozwalające ocenić skalę procesów gentryfikacyjnych i służące podejmowaniu koniecznych działań; • uwzględnienie enklaw problemowych (enklaw biedy) jako miejsc wymagających intensywnych działań społecznych w ramach całościowego planu działań na obszarach zdegradowanych.

2. Profesjonalizacja i standaryzacja działań – wyzwania Profesjonalizacja działań instytucji związanych z realizacją polityki społecznej jest istotnym czynnikiem wpływającym na efektywność i skuteczność realizowanych działań. Na potrzeby realizacji niniejszej Strategii kluczowe są dwa obszary profesjonalizacji działań: rozwój kadr różnych szczebli oraz standaryzacja usług świadczonych przez różne instytucje w stosunku do różnych grup społecznych. 2.1. Rozwój kadr różnych szczebli Kluczowym wyznacznikiem jakości działań podejmowanych w ramach polityki społecznej, w szczególności tych skierowanych do osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, jest jakość pracy osób zaangażowanych w ich realizację. Zatem podstawowym celem w ramach rozwoju kadr służb społecznych, liderów i pracowników organizacji sektora pomocowego jest szeroko rozumiane podnoszenie ich kompetencji. Dotyczy to zarówno kompetencji zawodowych kadr, umiejętności społecznych predestynujących dane osoby do pracy w środowiskach zagrożonych wykluczeniem społecznym, jak i kwestii organizacyjnych, wspierających rozwój kompetencji. W szczególności należy położyć nacisk na następujące działania: • realizacja projektów i programów celowych skierowanych na rozwój osobisty i zawodowy kadr pomocy i integracji społecznej oraz kadr systemu wspierania rodziny i systemu pieczy zastępczej, w tym za szczególnie istotne należy uznać: - rozwijanie u pracowników kompetencji pracy w zespole, a w instytucjach klimatu oraz warunków do pracy zespołowej (zarówno wewnątrz instytucji, jak i pomiędzy różnymi podmiotami); - potrzebne są działania rozwijające umiejętności komunikowania się z osobami zagrożonymi wykluczeniem społecznym, modelujące postawy partnerstwa, szacunku wobec klientów; wskazane jest wdrożenie dłuższych form szkoleniowych, szczególnie tych o potwierdzonej wartości (warsztaty, treningi, studia podyplomowe); • wspieranie mechanizmów uczenia się w instytucjach pomocowych poprzez tworzenie warunków umożliwiających włączenie w pracę zawodową umiejętności i zastosowania wiedzy uzyskanej w ramach działań nakierowanych na budowanie kompetencji pracowników instytucji pomocowych; • wdrożenie systemów superwizji pracy socjalnej oraz pomocy specjalistycznej w skali województwa; • zachęcanie pracowników opieki społecznej i wspieranie ich kompetencji w celu umiejętnego stawiania pytań klientom o indywidualne potrzeby i wspólne ich realizowanie; • budowa profesjonalnej, szerokiej kadry asystentów rodziny i działania na rzecz podnoszenia kompetencji asystentów rodziny; • podnoszenie kompetencji kadr w żłobkach – przygotowanie medyczne i pedagogiczne; • budowa wśród kadr pomocy społecznej kompetencji doradztwa zawodowego i życiowego (wsparcie funkcji planowania pośród młodych dorosłych); • promocja zatrudnienia profesjonalnie przygotowanej kadry w placówkach samopomocowych funkcjonujących i nowoutworzonych; • prowadzenie działań poprawiających komunikację pomiędzy podmiotami różnych szczebli zaangażowanymi w realizację zadań z zakresu polityki społecznej, w szczególności zaangażowanych we wsparcie środowisk zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz stworzenie forum wymiany doświadczeń między różnymi instytucjami; • kreowanie i promowanie konstruktywnych postaw samorządowców i pracowników instytucji integracji społecznej zaangażowanych w sprawy społeczne; 73 • podwyższanie pośród przedstawicieli JST kompetencji z zakresu wykorzystania mechanizmów finansowej i merytorycznej współpracy z organizacjami pozarządowymi; • merytoryczne i techniczne wsparcie przez administrację wojewódzką samorządów starających się o środki w ramach różnych programów grantowych; • działania edukacyjne na rzecz zwiększenia kompetencji kadr administracji publicznej w zakresie ustawy Prawo zamówień publicznych, w tym w szczególności stosowania „klausul społecznych” w procesie udzielania zamówień publicznych. 2.1. Jakość usług - standaryzacja usług Przez standardy usług rozumiemy określenie jakości usługi, którą powinien otrzymać jej ostateczny odbiorca. W tym kontekście uzasadnione jest opracowywanie i wdrażanie (w tym już istniejących modeli<sup>40</sup>) standardów różnych usług społecznych, skierowanych do różnych grup społecznych, które uwzględniają perspektywę odbiorcy<sup>41</sup>. Ponadto, należy podkreślić także znaczenie procesu opracowywania standardów, które powinny uwzględniać wszystkich interesariuszy (publicznych, społecznych, prywatnych), ale przede wszystkim odbiorców końcowych usług. Oznacza to, że twórcy nowych rozwiązań muszą patrzeć na nie „oczami przyszłych użytkowników”, uwzględniać ich potrzeby, uwarunkowania, psychologię zachowań (por. Norman 2013, Papanek 2012). W praktyce oznacza ona włączanie użytkowników w projektowanie oraz testowanie rozwiązań<sup>42</sup>. W kontekście tworzenia standardów usług społecznych, istotne są także działania towarzyszące, wśród nich najistotniejsze są: • opracowanie i wdrożenie mechanizmów pozyskiwania informacji zwrotnej na temat zakresu i

|                |   |
|----------------|---|
|                | jakości usług pomocy społecznej; • badanie efektywności i jakości usług pomocy publicznej i pozarządowej; • opracowanie i wdrożenie mechanizmu oceny jakości usług/pomiaru efektywności usług społecznych. • promocja standardów usług pośród pracowników JST i organizacji pozarządowych; prowadzenie szkoleń na temat standardów i relacji między standardami a procedurami.  |
| Wskaźniki      |   |
| Sprawozdanie   |   |
| Wnioski /uwagi | Diagnoza obejmuje więcej zjawisk niż zazwyczaj w strategiach tego typu. Jest to faktycznie ujęcie polityki społecznej, a nie jedynie pomocy społecznej w regionie.<br>Uwaga ogólna: mankamentem strategii jest koncentracja na pomocy społecznej. To są takie ustawowe diagnozy obszarów pomocy społecznej (poza kapitałem społecznym i ASL, starością). Widać to porównując ze strategią łódzką, gdzie analizuje się więcej problemów: obcokrajowcy, polityka mieszkaniowa. To jest podejście polityki społecznej. |

#### 6. małopolskie

|           |   |
|-----------|---|
| Strategia | Program Strategiczny WŁĄCZENIE SPOŁECZNE na lata 2015 – 2020 Kraków 2015<br>Zakres w jakim Program Strategiczny „Włączenie Społeczne” realizuje SRWM 1.5.3 Wsparcie działań wzmacniających rozwój przedsiębiorczości społecznej<br>6.3.1 Wdrożenie systemowych form wsparcia na rzecz dzieci zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz przeciwdziałania i zwalczania dysfunkcji w rodzinie<br>6.3.3 Wdrożenie regionalnej strategii działań w kontekście starzenia się społeczeństwa 6.3.4 Rozwój systemu kształcenia kadr działających w obszarze integrującej polityki społecznej 6.3.5 Rozwój prorodzinnych form opieki zastępczej<br>UWAGA: DOBRZE OPISANO SPÓJNOŚĆ ZE STRATEGIAMI KRAJOWYMI   |
| Diagnoza  | Zdiagnozowano Kadry pomocy i integracji społecznej w zakresie: liczby pracowników socjalnych, ich wykształcenia, specjalizacji oraz Instytucjonalne zasoby włączenia społecznego w zakresie: intraregionalnych zróżnicowań terytorialnych w dostępie do placówek, ilości placówek: DDP, mieszkań chronionych, placówek wsparcia dziennego, OIK, WTZ, KIS, CIS, spółdzielnie socjalne (to ważne, że włączają ss jako podmioty polityki społecznej). W istocie przeprowadzono tutaj również nieco pogłębioną diagnozę ES w regionie.<br>Miejscami zastosowano w ogólnej diagnozie kryteria porównawcze w kontekście innych regionów oraz danych ogólnopolskich. Analiza zróżnicowań wewnątrzregionalnych pozytywnie wyróżnia tę strategię na tle innych, Umożliwiło to sformułowanie ważnej konkluzji:<br><i>Reasumując można stwierdzić, że w Małopolsce z reguły obszarom o kumulacji problemów społecznych towarzyszą relatywnie małe zasoby pomocy i integracji społecznej, które mogą być wykorzystywane do realizacji działań włączenia społecznego. Sytuacja towarzyszenia dużego nagromadzenia problemów społecznych niewielu narzędziom i instrumentom ich rozwiązywania prowadzić będzie do dalszego utrwalania się sytuacji marginalizowania niektórych obszarów regionu, wpływając tym samym na rozwój Małopolski jako całości. Warto podkreślić, że w przypadku jednostek opieki całodobowej, czy placówek specjalistycznych może nie istnieć potrzeba ich funkcjonowania na terenie każdej z gmin, czy terenie każdego z powiatów, a koszty ich prowadzenia dla niewielkiej liczby osób mogą być zbyt wysokie dla danej jednostki samorządu terytorialnego. W takich sytuacjach określone usługi mogą być realizowane w ramach porozumień pomiędzy np. sąsiadującymi powiatami czy gminami. Jednocześnie funkcjonowanie jednostek doradczych czy ośrodków wsparcia o charakterze dziennym ma rację bytu jedynie w najbliższym środowisku mieszkańca (s. 20)</i> |
| S         | Wysoka aktywność podmiotów ekonomii społecznej w regionie; Zakorzenienie lokalne małopolskich podmiotów ekonomii społecznej; Dobra współpraca instytucji wspierających podmioty ekonomii społecznej z małopolskimi uczelniami wyższymi;<br>Profesjonalne kadry podmiotów ekonomii społecznej w obszarze działań społecznych i pozyskiwania funduszy;<br>Rozpoznawalne, aktywne organizacje pozarządowe w Małopolsce działające na rzecz: rodziny; o osób starszych; o osób niepełnosprawnych;   |

|   |   |
|---|---|
|   | <p>Rozwinięte regionalne planowanie strategiczne i własne inicjatywy samorządu województwa w zakresie wyzwań pojawiających się wraz ze starzejącym się społeczeństwem; Promowanie podmiotów sektora prywatnego realizujących swoją działalność przy szczególnym uwzględnieniu potrzeb osób starszych; Potencjał instytucji polityki społecznej w regionie; Zapotrzebowanie kadr pomocy i integracji społecznej na podnoszenie kwalifikacji zawodowych; Tworzenie partnerstw lokalnych na rzecz wspólnej realizacji zadań pomocy społecznej. Rozbudowany system diagnostyki i badań obszaru ekonomii społecznej w regionie realizowany przez ROPS w Krakowie poprzez projekt systemowy ARES; Zaplecze informacyjne ROPS w Krakowie (projekt „Małopolskie Obserwatorium Polityki Społecznej”) określające priorytetowe działania na rzecz grup zagrożonych wykluczeniem społecznym w regionie; Funkcjonująca platforma wymiany doświadczeń regionalnych kadr pomocy i integracji społecznej „Regionalna Platforma Współpracy”; Doświadczenie Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w Krakowie: w realizacji projektów podnoszących kwalifikacje kadr pomocy i integracji społecznej oparte o realizację kolejnych edycji projektu „Szkolenie i doskonalenie zawodowe kadr pomocy społecznej” oraz wcześniejsze inicjatywy; o jako instytucji wspierającej rozwój sektora ekonomii społecznej w regionie Doświadczenie Województwa i kadr pomocy i integracji społecznej w realizacji Priorytetu VII Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007 - 2013 „Promocja integracji społecznej”;</p>   |
| W | <p>Niewystarczający poziom kompetencji biznesowych kadr podmiotów ekonomii społecznej; Niska rozpoznawalność samej ekonomii społecznej, jak i podmiotów i produktów ekonomii społecznej; Mały dostęp do finansowania działalności gospodarczej podmiotów ekonomii społecznej; Niski poziom wymiany informacji między interesariuszami; Brak jednostki koordynującej działania ośrodków wsparcia ekonomii społecznej; Niski poziom realizacji zadań publicznych przez podmioty ekonomii społecznej; Niski stopień koncentracji działań promocyjnych na produktach i usługach podmiotów ekonomii społecznej, niedocierający do przedstawicieli JST oraz przedsiębiorców. Niewystarczająca specjalizacja kadr pomocy i integracji społecznej w pracy z rodziną i dzieckiem;</p> <p>Brak spójności działań i optymalnej współpracy: specjalistów różnych sektorów działających w obszarze wsparcia osób z niepełnosprawnością (lekarz, psycholog, pedagog, pracownik socjalny, doradca zawodowy itp.); pomiędzy podmiotami różnych sektorów działających w obszarze wsparcia rodziny i dziecka (szkoła, policja, służby społeczne, itp.); pomiędzy sektorem pomocy i integracji społecznej a publicznymi służbami zatrudnienia;</p> <p>Koncentracja oferty szkoleniowej dla kadr pomocy i integracji społecznej w Krakowie; Niewystarczające planowanie strategiczne w obszarze „zarządzania starością” w samorządach lokalnych; Słaba odpowiedź biznesu na pojawiające się wraz ze starzeniem się społeczeństwa potrzeby w zakresie dostarczania towarów i usług; Niedostatek szkoleń w zakresie geriatry dla kadr pomocy i integracji społecznej w regionie; Niedostatecznie upowszechnione wypracowane i przetestowane w regionie skuteczne narzędzia aktywizujące takie, jak: model trenera zatrudnienia wspieranego; Brak upowszechnionej wiedzy o skuteczności udzielanego wsparcia osobom wykluczonych lub zagrożonym wykluczeniem społecznym; Wymagające rozwoju przygotowanie kadr pomocy i integracji społecznej do wdrażania nowych rozwiązań; Niewystarczająca liczba specjalistów I i II stopnia w zawodzie pracownik socjalny; Mała liczba asystentów rodziny; Brak zdefiniowanej ścieżki rozwoju instytucji i pracowników służb społecznych; Brak kompleksowych programów szkoleniowych wspierających politykę społeczną regionu; Ograniczona samodzielna specjalizacja kadr pomocy i integracji społecznej;</p> |
| O | <p>Rozbudowana i zróżnicowana infrastruktura wsparcia dla podmiotów ekonomii społecznej w regionie; Partnerskie działanie instytucji wspierających podmioty ekonomii społecznej w Małopolsce, dobry przepływ informacji pomiędzy instytucjami otoczenia ES; Przychylny „klimat” dla zlecania lokalnym podmiotom ekonomii społecznej zadań użyteczności publicznej w społecznościach lokalnych. Potencjał identyfikowalnych, aktywnych organizacji pozarządowych działających na rzecz osób z niepełnosprawnością w regionie; Wzrost zastosowania e-usług; Zwiększenie elastyczności zatrudnienia Działalność Rad Senioralnych, w tym Wojewódzkiej Rady Senioralnej; Zaangażowanie środowisk naukowych w problemy i potrzeby osób starszych. Elastyczność służb społecznych w regionie; Rozwój wolontariatu; Wysoka aktywność i szersze włączenie organizacji pozarządowych w realizację zadań z zakresu pomocy społecznej i wspierania rodziny; Możliwość finansowania przedsięwzięć z środków europejskich i innych źródeł finansowania zewnętrznego; Zaufanie głównych odbiorców do regionalnej oferty szkoleniowej Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w Krakowie (ROPS); Chęć współpracy kadr pomocy i integracji społecznej z terenu województwa; Wypracowane modele i standardy w zakresie pracy z osobami wykluczonymi lub zagrożonymi wykluczeniem możliwe do wdrożenia; Dostrzeganie przez decydentów lokalnych potrzeby profesjonalizacji kadr oraz deinstytucjonalizacji systemu</p>  |

|                          |   |  |  |
|--------------------------|---|--|--|
|                          | pomocowego  |  |  |
| T                        | Niski kapitał społeczny w społecznościach lokalnych powodujący niechęć mieszkańców do angażowania się w inicjatywy społeczne; Niski poziom współpracy w części gmin Małopolski z lokalnymi podmiotami ekonomii społecznej; Brak powiązań pomiędzy biznesem a sferą ekonomii społecznej; Ograniczona możliwość wpływania na działania i decyzje władz lokalnych, wymagająca oddziaływań promocyjnych na rzecz budowy systemu wsparcia: o rodziny w społecznościach lokalnych; o osób z niepełnosprawnością w społecznościach lokalnych; o seniorów i ich rodzin w społecznościach lokalnych. Obawy przed wprowadzeniem nowych rozwiązań w pomocy społecznej; Nie dość rozwinięta współpraca międzysektorowa w regionie; Wysokie koszty indywidualnego doskonalenia zawodowego; Rozmijanie się uświadomionych potrzeb środowiska z polityką szkoleniową województwa małopolskiego skierowaną do kadr pomocy i integracji społecznej; Przeciążenie pracowników sektora mnogością podejmowanych działań; Wypalenie zawodowe pracowników sektora pomocy i integracji społecznej; Brak skutecznych mechanizmów monitorowania kondycji pomocy społecznej w regionie. |  |  |
| Wizja i kierunki rozwoju | Governance<br>Celem głównym Programu Strategicznego „Włączenie Społeczne” jest: Zintegrowana polityka społeczna koncentrująca się na wszystkich aktorach życia społecznego w Małopolsce, czerpiąca z ich potencjału, zmierzająca do harmonizacji działań, zapewniająca pożądaną jakość życia w regionie – „Odpowiedzialne Terytorium”   |  |  |
| Cele i działania         | Cel strategiczny 4 Wsparcie integrującej polityki społecznej regionu  | Działanie 4.1 Aktywizacja społeczno-zawodowa osób i rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym<br>4.1.1 Aktywna integracja osób i rodzin zagrożonych ubóstwem i wykluczeniem społecznym  | praca środowiskowa oparta o zasadę streetworkigu; zwiększania dostępu do usług kluczowych dla poszczególnych grup osób zagrożonych marginalizacją, w szczególności o usług o charakterze środowiskowym (w tym tworzenie mieszkań, wspomaganych); wykorzystania narzędzi ekonomii społecznej w aktywizacji społeczno – zawodowej grup osób zagrożonych marginalizacją (CIS, KIS, ZAZ, WTZ zatrudnienie wspierane, spółdzielnie socjalne); współpracę międzysektorową i działania interdyscyplinarne, dialog kluczowych podmiotów, w tym wspólne inicjatywy jednostek pomocy społecznej i instytucji rynku pracy; badania efektywności programów - prowadzenie i udostępnianie wyników ewaluacji; monitorowanie dalszych losów uczestników programów<br>389 100 000 zł   |
|                          |   | Działanie 4.2 Dostarczanie wiedzy i informacji dla efektywnej polityki społecznej regionu<br><br>Przedsięwzięcia strategiczne:<br>4.2.1 Profesjonalizacja kadry pomocy społecznej 4.2.2 Profesjonalna kadra systemu rodziny i pieczy zastępczej 4.2.3 Małopolski Inkubator Innowacji Społecznych | 4.2.1 Profesjonalizacja kadry pomocy społecznej 1 100 000 zł<br><br>Planuje się: 1. szkolenia z zakresu superwizji, 2. szkolenia z nowych rozwiązań organizacyjno-prawnych w pomocy społecznej.<br>4.2.2 Profesjonalna kadra systemu rodziny i pieczy zastępczej 1 900 000 zł<br><br>Zakres rzeczowy przedsięwzięcia obejmuje 1. szkolenia kadr systemu wsparcia rodziny i systemu pieczy zastępczej* w zakresie realizacji ustawy z dnia 9 czerwca 2011 o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej 2. szkolenia dla władz samorządowych szczebla gminnego i powiatowego** w zakresie systemu pieczy zastępczej, w tym działań profilaktycznych oraz deinstytucjonalizacji pieczy zastępczej (zmniejszenie maksymalnej liczby dzieci w poszczególnych placówkach opiekuńczo-wychowawczych oraz podwyższenie wieku dzieci w tych placówkach) |

|                |  |   |   |
|----------------|--|---|---|
|                |  |   | <p>* Kluczowi pracownicy wsparcia rodziny i pieczy zastępczej - pracownicy merytoryczni odpowiedzialni za pracę z rodziną i dziećmi (asystenci rodziny oraz pracownicy Organizatorów rodzinnej pieczy zastępczej) ** decydenci mający wpływ na budowanie strategii gminy i powiatu w obszarze profilaktyki umieszczania dzieci w pieczy zastępczej</p> <p>4.2.3 Małopolski Inkubator Innowacji Społecznych 4 000 000 zł</p> <p>Inkubacja nowych pomysłów pozwalających skuteczniej rozwiązać problemy w zakresie świadczenia usług opiekuńczych dla osób zależnych: niepełnosprawnych intelektualnie - potrzeba wsparcia rodziców i opiekunów, zwłaszcza po zakończeniu udziału dzieci w systemie edukacji, gdyż zdarza się iż wówczas opiekunowie rezygnują z pracy i życia osobistego na rzecz opieki) niepełnosprawnych dorosłych, którzy potrzebują usług opiekuńczo asystenckich w miejscu zamieszkania, a nie mogą liczyć na wsparcie rodziny. Obecnie takie osoby trafiają do instytucjonalnej formy opieki (np. DPS). Należy także zadbać o zabezpieczanie organizacyjno – prawne takich osób na wypadek braku możliwości śmierci lub zniedołężnienia opiekunów osób z niepełnosprawnością, które są samodzielne w czynnościach samoobsługowych lecz potrzebują usług asystenckich w zakresie wybranych czynności życia społecznego i obywatelskiego (załatwiania spraw urzędowych, wypełnianiu formularzy, itp.) osobami starszymi, w stosunku do których pojawia się potrzeba zapewnienia efektywnych ekonomicznie form opieki w ich miejscu zamieszkania w celu umożliwienia im opiekunom aktywności zawodowej i społecznej (np. wolontariat sąsiedzki) Inkubacja nowych pomysłów obejmuje: 1. Nabór grantobiorców, 2. Udzielenie grantów, 3. Wsparcie grantobiorców na każdym etapie wdrażania innowacji społecznej, 4. Upowszechnienie i podjęcie działań w zakresie włączenia innowacji do polityki i praktyki.</p> |
| Wskaźniki      |  |   |   |
| Sprawozdanie   |  |   |   |
| Wnioski /uwagi |  | Wyjątkowo dobra – modelowa strategia. Zawiera przedsięwzięcia z kosztami. |   |

## 7. Mazowieckie

|           |  |
|-----------|--|
| Strategia | Strategia polityki społecznej województwa mazowieckiego na lata 2014-2020 (TEKST JEDNOLITY PROJEKTU STRATEGII)   |
| Diagnoza  | Przeanalizowano zasoby i kadry pomocy społecznej oraz aktywność w zakresie projektów systemowych realizowanych w latach 2007 – 2013.   |
| S         | – Rozwijająca się sieć organizacji działających na rzecz przeciwdziałania przemocy w rodzinie, wyspecjalizowana współpraca służb jak i organizacji w ramach podejmowanych działań. |

|                          |  |   |  |
|--------------------------|--|---|--|
|                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Realizacja zadań przez zespoły interdyscyplinarne ds. przeciwdziałania przemocy w rodzinie.</li> <li>– Relatywnie wysoki udział organizacji z trzeciego sektora w przeciwdziałaniu problemowi handlu ludźmi</li> <li>– Duża liczba organizacji pozarządowych i dobre praktyki współpracy międzysektorowej (ubóstwo)</li> <li>– Duży potencjał i zaangażowanie organizacji pozarządowych w działania w obszarze integracji społecznej i ekonomii społecznej.</li> <li>– Rozwój partnerstw lokalnych i współpracy w obszarze polityki społecznej.</li> </ul>  |   |  |
| W                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Niewystarczająca współpraca służb medycznych i socjalnych w zakresie rozwiązywania problemów dzieci i rodzin.</li> <li>– Niewielka ilość zadań zleconych dla organizacji pozarządowych. ( w zakresie integracji cudzoziemców)</li> <li>– Niska efektywność inwestycji w zapobieganie konkretnym zagrożeniom, aby zmniejszyć skutki ekstremalnych zdarzeń hydrometeorologicznych przy jednoczesnym zwiększeniu zdolności przystosowawczych.</li> <li>– Zbyt mała liczba działań edukacyjnych przygotowująca specjalistów i kadrę pomocy i integracji społecznej do nowych wyzwań pojawiających się w obszarze wsparcia rodziny.</li> </ul>   |   |  |
| O                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Większe wykorzystanie potencjału organizacji pozarządowych zajmujących się przeciwdziałaniem przemocy w rodzinie poprzez zwiększenie skali działań oraz konsolidacji jednostek lokalnych.</li> <li>– Zwiększenie świadomości oraz wiedzy nt. możliwości pomocy osobom doświadczającym przemocy.</li> <li>– Tworzenie koalicji i partnerstw na rzecz przeciwdziałania przemocy w rodzinie.</li> <li>– W zakresie przystosowania do życia po zwolnieniu z zakładu karnego: wykorzystanie dobrych praktyk innych państw.</li> <li>– Tworzenie międzysektorowych partnerstw</li> <li>– Nadać zmniejszeniu ryzyka ważne znaczenie na szczeblach lokalnym i państwowym oraz solidną podstawę instytucjonalną dla jego wdrożenia (klęska żywiołowa lub ekologiczna)</li> <li>– Doświadczenia we współpracy instytucji pomocy i integracji społecznej, instytucji realizujących usługi z zakresu reintegracji społecznej i zawodowej, instytucji rynku pracy oraz przedsiębiorców.</li> </ul> |   |  |
| T                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wysokie uzależnienie organizacji pozarządowych zajmujących się przeciwdziałaniem handlu ludźmi od środków publicznych (ryzyko w przypadku zaprzestania finansowania)</li> <li>– W wypadku wystąpienia klęsk żywiołowych i ekologicznych brak uwzględnienia zmian na strefę społeczną, gospodarczą i ekologiczną.</li> <li>– Niski poziom współpracy pomiędzy poszczególnymi szczeblami samorządu w zakresie tworzenia warunków dla rozwoju infrastruktury społecznej</li> </ul>   |   |  |
| Wizja i kierunki rozwoju | Brak odniesień   |   |  |
| Cele i działania         | Cel: Rozwój zintegrowanego systemu realizacji polityk publicznych dla strategicznego zarządzania polityką społeczną Regionu  | Wzmocnienie systemu koordynacji realizacji regionalnej polityki publicznej (dla wszystkich polityk publicznych) | Współpraca na rzecz spójności celów i kierunków działań określonych w Strategii oraz Regionalnym Planie na rzecz Zatrudnienia  |
|                          |  |   | Promowanie i inicjowanie współpracy pomiędzy jednostkami organizacyjnymi pomocy społecznej a publicznymi służbami zatrudnienia |
|                          |  |   | Prowadzenie baz wiedzy i katalogu programów na rzecz przeciwdziałania bezrobociu, upowszechnianie dobrych praktyk              |

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  |  |   | Monitorowanie skali problemu oraz zgodności prowadzonych działań z postanowieniami Konwencji ONZ o prawach osób niepełnosprawnych oraz komplementarności i spójności w obszarze działań na rzecz osób z niepełnosprawnościami.   |
|  |  |   | Promowanie działań wykorzystujących zintegrowane instrumenty aktywizacji społecznej, zawodowej, zdrowotnej i edukacyjnej w integracji osób z niepełnosprawnością   |
|  |  |   | Prowadzenie baz wiedzy i katalogu programów wspierających działania na rzecz osób z niepełnosprawnością, upowszechnianie dobrych praktyk   |
|  |  |   | Badanie i monitorowanie skali problemów i trendów demograficznych  |
|  |  |   | Prowadzenie baz wiedzy i katalogu programów wspierających działania na rzecz osób długotrwale lub ciężko chorych, upowszechnianie dobrych praktyk  |
|  |  |   | Prowadzenie działań wspierających i realizacja powiatowych programów służących działaniom profilaktycznym mającym na celu udzielenie specjalistycznej pomocy, zwłaszcza w zakresie promowania i wdrożenia prawidłowych metod wychowawczych w stosunku do dzieci w rodzinach zagrożonych przemocą w rodzinie. |
|  |  |   | Prowadzenie baz wiedzy i katalogu programów na rzecz przeciwdziałania przemocy w rodzinie, upowszechnianie dobrych praktyk   |
|  |  |   | Współpraca z Mazowieckim Urzędem Wojewódzkim, Mazowieckim Zespołem ds. Przeciwdziałania Handlowi Ludźmi  |
|  |  |   | Prowadzenie baz wiedzy i katalogu programów wspierających działania na rzecz ochrony ofiar handlu ludźmi   |
|  |  |   | Prowadzenie baz wiedzy i katalogu programów wspierających działania na rzecz profilaktyki uzależnień, upowszechnianie dobrych praktyk.   |
|  | <p>Cel główny: wzmocnienie inkluzji społecznej poprzez realizację działań profilaktycznych i aktywizujących</p> <p>Cel szczegółowy: Przeciwdziałanie ubóstwu i wykluczeniu społecznemu osób i rodzin</p> | Wzmocnienie regionalnego systemu włączenia społecznego i przeciwdziałania ubóstwu | Koordinacja działań realizowanych na rzecz przeciwdziałania ubóstwu i wykluczeniu społecznemu  |
|  |  |   | Badanie i monitorowanie skali i przyczyn ubóstwa w Regionie  |
|  |  |   | Prowadzenie baz wiedzy i katalogu programów na rzecz przeciwdziałania ubóstwu, upowszechnianie dobrych praktyk.  |
|  |  |   | Wsparcie publicznych i niepublicznych instytucji działających na rzecz włączenia społecznego i walki z ubóstwem w opracowywaniu i realizacji lokalnych programów aktywizacji, integracji oraz reintegracji zawodowej na  |

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
|  |   |   | rzecz osób i rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym   |
|  |   |   | Promowanie działań partnerskich publicznych i niepublicznych instytucji działających na rzecz włączenia społecznego i walki z ubóstwem  |
|  |   |   | Badanie i monitorowanie skali i przyczyn bezdomności w Regionie w tym wykluczenia mieszkaniowego i zagrożenia bezdomnością  |
|  |   |   | Prowadzenie baz wiedzy i katalogu realizowanych programów   |
|  |   |   | Wsparcie gmin w zakresie planowania i realizacji zadań na rzecz przeciwdziałania zjawisku wykluczenia mieszkaniowego i bezdomności.   |
|  | Cel główny: Poprawa dostępności, integracji i jakości usług społecznych świadczonych w interesie ogólnym przy zwiększonym udziale organizacji pozarządowych w realizacji zadań polityki społecznej Regionu<br>Cel szczegółowy: Rozwój działań profilaktycznych i specjalistycznych na rzecz ochrony dziecka i wzmocnienia rodziny | Rozwój poradnictwa rodzinnego i usług specjalistycznych wzmacniających samodzielność rodzin z dziećmi   | Wspieranie tworzenia i rozwoju placówek wsparcia dziennego dla dzieci i młodzieży   |
|  |   |   | Promowanie opracowywania i realizacja programów aktywizacji społecznej i zawodowej wykorzystujących instrumenty systemu instytucji pomocy społecznej, rynku pracy, edukacji i zdrowia na rzecz pomocy dziecku i rodzinie. |
|  | Cel szczegółowy: Rozwój zróżnicowanych form oraz usług społecznych wspierających samodzielność i aktywność osób starszych   | Zwiększenie zakresu i liczby programów profilaktycznych utrzymujących aktywność społeczną osób starszych realizowanych w oparciu o zdiagnozowane potrzeby | Badanie i monitorowanie sytuacji osób starszych w Regionie  |
|  |   |   | Wspieranie opracowywania i realizacji programów promujących aktywność społeczną i zawodową osób 50 + oraz podnoszących świadomość w zakresie zdrowego i aktywnego starzenia się   |



|                |   |  |  |
|----------------|---|--|--|
|                | Cel szczegółowy: Rozwój ekonomii społecznej jako integralnego elementu życia społeczno-gospodarczego regionu opar tego na zasadach międzysektorowego partnerstwa  | Rozwój spójnego systemu koordynacji i wsparcia ekonomii społecznej na Mazowszu   | Koordinacja rozwoju ekonomii społecznej w Regionie   |
|                |   |  | Badanie i monitorowanie rozwoju ekonomii społecznej w Regionie   |
|                |   |  | Promocja i wspieranie istniejących podmiotów ekonomii społecznej.  |
|                | Cel szczegółowy: Rozwój zintegrowanego systemu usług społecznych w regionie, deinstytucjonalizacja usług  | Poprawa dostępności i jakości usług społecznych świadczonych w interesie ogólnym ze szczególnym uwzględnieniem usług środowiskowych      | Badanie i monitorowanie dostępności i jakości usług społecznych w Regionie.  |
|                |   |  | Inicjowanie zawierania partnerstw samorządów z organizacjami pozarządowymi i podmiotami ekonomii społecznej,   |
|                |   | Zwiększenie realizacji zadań publicznych oraz usług środowiskowych świadczonych przez podmioty ekonomii społecznej w środowisku lokalnym | Promowanie realizacji usług środowiskowych na rzecz rodzin z osobą niesamodzielną przez organizacje poza rządowe i podmioty ekonomii społecznej w celu wsparcia procesu deinstytucjonalizacji. |
| Wskaźniki      | <p>Liczba sporządzonych raportów z monitoringu spójności Planu ze strategią.</p> <p>Liczba przeprowadzonych i upowszechnionych badań, analiz dotyczących bezrobocia z uwzględnieniem obszaru rynku pracy i pomocy społecznej.</p> <p>Liczba szkoleń/seminariów/konferencji z zakresu współpracy pomiędzy jednostkami organizacyjnymi pomocy społecznej a publicznymi służbami zatrudnienia na rzecz osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.</p> <p>Liczba przedstawicieli jednostek organizacyjnych pomocy społecznej i publicznych służb zatrudnienia biorących udział w działaniach doradczych, szkoleniach i seminariach organizowanych przez MCPS z zakresu współpracy jednostek.</p> <p>Liczba przeprowadzonych monitoringów.</p> <p>Liczba kampanii informacyjno – edukacyjnych promujących deinstytucjonalizację usług</p> |  |  |
| Sprawozdanie   |   |  |  |
| Wnioski /uwagi |   |  |  |

## 8. Opolskie

|           |  |
|-----------|--|
| Strategia | <p>WOJEWÓDZKA STRATEGIA W ZAKRESIE POLITYKI SPOŁECZNEJ NA LATA 2016-2025, Opole 2015</p> <p>W części wstępnej strategii wskazano: Wszystkie określone w Strategii działania zakładają szeroki zakres współpracy międzysektorowej na każdym poziomie aktywności lokalnej, w tym m.in. współpracę instytucji publicznych (pomocy społecznej, ochrony zdrowia, sądownictwa, policji itp.) z mieszkańcami,</p> |
|-----------|--|

|          |  |
|----------|--|
|          | <p>podmiotami komercyjnymi i III sektorem, uczestniczącymi w realizacji poszczególnych obszarów wsparcia.</p> <p>W sposób szczegółowy koordynację działań i celów pokazuje tabela nr 4 strony 13-15 – TEŻ WARTO WSKAZAĆ JAKO PRZYKŁAD</p>  |
| Diagnoza | <p>Diagnoza faktycznie obejmowała zakres działań regionalnej polityki społecznej. Wykorzystywano ciekawe wskaźniki.</p> <p>Jednym z obszarów diagnozy było społeczeństwo obywatelskie – stan i współpraca z III sektorem</p> <p>W województwie opolskim udział organizacji III sektora prowadzących działalność gospodarczą wynosi 5% (średnio w kraju 6,5%).</p> <p>Natomiast województwo opolskie ma najwyższy wskaźnik w kraju (15%) liczby organizacji posiadających status organizacji pożytku publicznego wśród działających organizacji III sektora (średnia dla kraju 10%)<sup>146</sup>. Jednak z uwagi na mniejszą niż w innych województwach liczbę organizacji pozarządowych kwota uzyskiwana z odpisu 1% podatku należy do najniższych w kraju.</p> <p>Z badań ROPS w Opolu wynika, że zakres współpracy organizacji pozarządowych z instytucjami publicznymi, głównie rynku pracy i pomocy społecznej, jest niewystarczający. W 2014 r. tylko połowa gmin podjęła współpracę z 253 organizacjami pozarządowymi prowadzącymi działalność w obszarze pomocy społecznej i rynku pracy w województwie opolskim. Głównymi trudnościami w podejmowaniu współpracy są: przeciążenie obowiązkami administracyjnymi pracowników w ośrodkach pomocy społecznej, niespójne i nieprecyzyjne przepisy prawa, trudności formalne. Dodatkowym problemem jest także współpraca międzysektorowa, zwłaszcza instytucji publicznych z podmiotami komercyjnymi. Najczęstszą formą współpracy między instytucjami jest wymiana informacji, a wspólne działania najczęściej dotyczą obszaru przeciwdziałania przemocy w rodzinie i aktywizacji osób bezrobotnych. W badaniu stwierdzono też nikły zakres współpracy w działaniach na rzecz ograniczania ubóstwa i wykluczenia społecznego.</p> <p>Zdiagnozowano również sektor ekonomii społecznej</p> <p>Z diagnozy wynika, że:</p> <p>Z badań przeprowadzonych w woj. opolskim wynika, że:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sektor ekonomii społecznej w regionie jest słabo rozwinięty (istnieje niewielka liczba podmiotów ekonomii społecznej, a ich działalność jest mało promowana);</li> <li>- barierą rozwoju sektora ekonomii społecznej jest przede wszystkim brak zaangażowania władz lokalnych, niewiedza, brak kompetencji, negatywne nastawienie i niechęć do współpracy z podmiotami ekonomii społecznej;</li> <li>- zła organizacja oraz brak rzetelnych informacji i niska jakość wsparcia udzielanego podmiotom ES (w tym wsparcia finansowego w formie poręczeń, kredytów, pożyczek)</li> </ul> <p>W podsumowaniu diagnozy podkreślono m.in.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- niski poziom kapitału społecznego (choć liczba organizacji pozarządowych jest duża, podkreśla się ich nikły zakres współpracy z instytucjami samorządowymi i biznesem oraz mały zakres zlecania im zadań przez samorząd terytorialny, szczególnie z zakresu polityki społecznej);</li> <li>- niski poziom dostępności usług publicznych (społecznych, zdrowotnych, rehabilitacyjnych), szczególnie na obszarach wiejskich i małych miast;</li> <li>- brak współpracy międzysektorowej w działaniach ograniczających poziom ubóstwa i wykluczenia społecznego oraz zwiększających dostępność usług społecznych;</li> <li>- niewystarczające zasoby instytucji pomocy i integracji społecznej w stosunku do występujących potrzeb (instytucji specjalistycznego poradnictwa, dziennych ośrodków wsparcia, ośrodków wsparcia rodzin problemowych, interwencji kryzysowej, centrów i klubów integracji społecznej, środowiskowych domów samopomocy itp.);</li> <li>- niedostosowanie form i jakości wsparcia do zmieniających się potrzeb (brak działań aktywizujących, profilaktyki, interwencji kryzysowej, przeciwdziałania przemocy, usług społecznych i rehabilitacyjnych dla seniorów oraz rodzin z problemami opiekuńczymi i wychowawczymi, a także dzieci umieszczonych w pieczy zastępczej oraz wychowanków opuszczających system pieczy zastępczej);</li> <li>- niewystarczająca liczba pracowników socjalnych, zwłaszcza w małych gminnych ośrodkach pomocy społecznej i tym samym ograniczony zakres stosowania najważniejszej usługi pomocy społecznej – pracy socjalnej.</li> </ul> |

|   |  |
|---|--|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- brak również wystarczającej liczby innych pracowników – specjalistów, doradców, psychologów, prawników, co powoduje nadmierne obciążenie pracowników socjalnych zadaniami administracyjnymi;</li> <li>- niewystarczająca liczba asystentów rodziny, najczęściej wykonujących pracę na podstawie umów cywilnoprawnych (umowy zlecenia), a nie w sposób ciągły, na podstawie umowy o pracę;</li> </ul> <p>Szczegółowo opisano Zasoby instytucjonalne pomocy i integracji społecznej województwa opolskiego, w tym UTW i rady seniorów, noclegownie, spółdzielnie socjalne i inne prowadzone przez podmioty funkcjonujące poza sektorem publicznej pomocy i polityki społecznej. Jest to bardzo ważne zestawienie bo wskazuje na realną współpracę międzysektorową oraz pokazuje zainteresowanym dane kontaktowe różnych instytucji oferujących wsparcie.</p>  |
| S | <ul style="list-style-type: none"> <li>- wzrost znaczenia ekonomii społecznej w reintegracji społecznej i zawodowej długotrwale bezrobotnych,</li> <li>- aktywność III sektora oraz współpraca z samorządem terytorialnym w pomocy i aktywizowaniu bezrobotnych.</li> <li>- wzrastająca liczba podmiotów ekonomii społecznej, w tym spółdzielni socjalnych.</li> </ul> <p>W zakresie społeczeństwa obywatelskiego:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- duża liczba organizacji pozarządowych, w tym działających w obszarze przeciwdziałania ubóstwu i wykluczeniu społecznemu,</li> <li>- rozwój działalności Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej,</li> <li>- zaangażowanie części samorządów w przygotowaniu planów i strategii rozwoju sektora ES,</li> <li>- aktywność Wojewódzkiej Rady Pożytku Publicznego.</li> <li>- dobre przygotowanie służb socjalnych w zakresie przeciwdziałania i ograniczania przejawów patologii społecznej,</li> <li>- wzrastająca liczba pracowników instytucji i III sektora podnoszących swoje kwalifikacje zawodowe w zakresie przeciwdziałania dysfunkcjom społecznym,</li> <li>- wzrastająca rola mediów w upowszechnianiu problematyki zagrożeń i zjawisk patologii społecznej.</li> </ul> <p>W zakresie pomocy i integracji społecznej:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- różnorodna oferta usług i instytucji udzielających pomocy i wsparcia,</li> <li>- dobrze przygotowana kadra, systematycznie podnosząca kwalifikacje i umiejętności zawodowe,</li> <li>- liczna grupa organizacji pozarządowych działających na rzecz różnych grup wymagających pomocy,</li> <li>- zaangażowanie władz samorządowych w realizację zadań polityki społecznej,</li> <li>- liczne kontakty zagraniczne oraz współpraca regionalna i wykorzystywanie najlepszych praktyk w działaniach pomocowych,</li> <li>- rozwój systemu informacji, badań oraz koordynacji działań instytucji pomocy i integracji społecznej.</li> </ul> |
| W | <ul style="list-style-type: none"> <li>- peryferyzacja obszarów wiejskich – brak instytucji wsparcia na obszarach wiejskich i małych miast województwa</li> <li>- niewystarczający zakres współpracy instytucji rynku pracy z innymi resortami (pomoc społeczne, oświata, ochrona zdrowia),</li> <li>- niewystarczający zakres usług asystenckich oraz realizowanych w formie mieszkań chronionych, treningowych, wspomaganych,</li> <li>- niski stopień dostępności usług społecznych dla usamodzielniających się wychowanków pieczy zastępczej, w tym w formie mieszkań chronionych,</li> <li>- niewystarczający zakres pracy socjalnej i specjalistycznego poradnictwa</li> <li>- słabość III sektora w zakresie zasobów materialnych, kapitału ludzkiego i społecznego,</li> <li>- brak powszechności stosowania w zamówieniach publicznych klauzul społecznych,</li> <li>- niski poziom współpracy międzysektorowej szczególnie w formie zlecenia i partnerskiej realizacji zadań z zakresu polityki społecznej,</li> <li>- niski poziom wiedzy i zaufania społecznego do podmiotów ekonomii społecznej i ich roli w ograniczaniu ubóstwa i wykluczenia społecznego,</li> <li>- uzależnienie III sektora od środków zewnętrznych (słaba „ekonomizacja”).</li> </ul>   |

|                          |   |   |  |
|--------------------------|---|---|--|
|                          | <p>W zakresie pomocy społecznej:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- brak działań profilaktycznych i aktywizujących, zwłaszcza długotrwałych klientów pomocy społecznej,</li> <li>- niewystarczający zakres usług społecznych, opiekuńczych, interwencji kryzysowej,</li> <li>- niewystarczająca liczba instytucji wsparcia (ośrodków wsparcia dla seniorów, placówek wsparcia dziennego dla młodzieży, mieszkań chronionych, wspomaganych, ośrodków interwencji kryzysowej),</li> <li>- niski zakres współpracy międzysektorowej oraz między samorządami,</li> <li>- peryferyjność obszarów wiejskich i małych miast przekładająca się na niedostępność usług społecznych na tych obszarach,</li> <li>- niewystarczająca liczba pracowników socjalnych, asystentów rodziny i osób starszych, specjalistów (psychologów, prawników, socjologów, terapeutów) i niski poziom realizacji pracy socjalnej oraz poradnictwa specjalistycznego.</li> </ul> |   |  |
| O                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- poprawa wyposażenia instytucji publicznych oraz organizacji pozarządowych w nowoczesne technologie teleinformatyczne (sprzęt komputerowy, dostęp do Internetu).</li> <li>- wzmocnienie III sektora (wzrost kapitału ludzkiego, społecznego i materialnego organizacji pozarządowych),</li> <li>- zwiększenie zakresu współpracy międzysektorowej w zakresie realizacji zadań polityki społecznej,</li> <li>- zwiększenie roli i znaczenia ekonomii społecznej w rozwiązywaniu problemów i potrzeb regionu.</li> </ul>  |   |  |
| T                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- brak aktywności samorządu terytorialnego i motywacji do poprawy infrastruktury publicznej.</li> <li>- osłabienie zaufania i więzi społecznych,</li> <li>- kryzys rodziny i życia społecznego,</li> <li>- nieodpowiednie – utrudniające samoorganizację i inicjatywę społeczną, działania władzy publicznej,</li> <li>- niedostrzeganie roli i brak wsparcia działających organizacji pozarządowych, w tym podmiotów ekonomii społecznej</li> </ul>   |   |  |
| Wizja i kierunki rozwoju | <p>Cel główny</p> <p>Wspieranie działań i rozwój instytucji służących zabezpieczeniu podstawowych potrzeb mieszkańców województwa opolskiego, a także integracja społeczeństwa regionu poprzez wzmocnienie aktywności mieszkańców i współdziałanie instytucji publicznych, komercyjnych oraz organizacji pozarządowych</p>  |   |  |
| Cele i działania         | <p>Dla celów strategicznych:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. bezpieczna i aktywna rodzina</li> <li>2. opolski model wsparcia i aktywizacji seniorów</li> <li>3. opolskie bez barier</li> </ol> <p>Postuluje się współpracę międzysektorową i wzrost znaczenia III sektora w realizacji zadań</p> <p>Dla celu: 5. Ekonomia społeczna drogą do integracji regionalnej</p>   |   |  |
|                          | <p>Cel strategiczny 4:</p> <p>Włączenie społeczne</p>   | <p>Cele operacyjne</p> <p>4.1 Rozwój usług aktywizacji społecznej i zawodowej</p> | <p>Cele szczegółowe</p> <p>4.1.1. Zwiększenie zakresu stosowania metod aktywizacji społecznej i zawodowej osób i rodzin zagrożonych ubóstwem i wykluczeniem społecznym (bezrobotnych zaliczonych do II i III profilu „oddaleni od rynku pracy”),</p> <p>4.1.2. Zwiększenie liczby instytucji reintegracji społecznej i zawodowej (CIS, KIS, ZAZ i WTZ), a także podmiotów ekonomii społecznej, ze szczególnym wyróżnieniem obszarów peryferyjnych z niewielką liczbą tych instytucji,</p> <p>4.1.3. Podniesienie kwalifikacji i umiejętności zawodowych kadry pomocy i</p> |

|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
|  |   |  | integracji społecznej w zakresie stosowania aktywnych form wsparcia (kontraktu socjalnego, programu aktywności lokalnej, środowiskowej pracy socjalnej).  |
|  |   | 4.2. Partnerstwo i współpraca na rzecz włączenia społecznego         | 4.2.1. Regionalna platforma współpracy dla pracy – upowszechnianie oraz rozwój nowych form współpracy między instytucjami, organizacjami pozarządowymi, jednostkami samorządu terytorialnego w zakresie aktywizacji społecznej i zawodowej,<br>4.2.2. Upowszechnianie modeli reintegracji społeczno-zawodowej (dobrych praktyk) uwzględniających potrzeby i problemy różnych grup osób (dorosłych, w tym: osób uzależnionych, usamodzielniających się po upuszczeniu zakładu karnego, młodzieży opuszczającej pieczę zastępczą, cudzoziemców),<br>4.2.3. Zachęcanie przedstawicieli samorządu terytorialnego do partnerstwa i współpracy – lokalne pakiety na rzecz włączenia społecznego |
|  |   | 4.3. Usprawnienie koordynacji działań na rzecz włączenia społecznego | 4.3.1. Monitoring sytuacji życiowej mieszkańców województwa zagrożonych ubóstwem i wykluczeniem społecznym oraz działania instytucji reintegracji społecznej i zawodowej i innych podmiotów realizujących usługi aktywizacji społeczno-zawodowej,<br>4.3.2. Upowszechnianie wiedzy i informacji o podejmowanych działaniach oraz partnerstwie i współpracy (poprzez kampanie społeczne, konferencje, stronę internetową, współpracę z mediami),<br>4.3.3. Podnoszenie kwalifikacji zawodowych i umiejętności kadry pomocy i integracji społecznej w zakresie organizacji i koordynacji wsparcia na rzecz włączenia społecznego  |
|  |   |  |   |
|  | Cel strategiczny:<br>Ekonomia społeczna drogą do integracji regionalnej | 5.1. Promocja ekonomii społecznej w regionie                         | 5.1.1. Zwiększenie wiedzy i świadomości społecznej na temat roli i znaczenia ekonomii społecznej w rozwoju regionalnym,<br>5.1.2. Inspirowanie samorządu terytorialnego i innych podmiotów do tworzenia i rozwoju podmiotów ekonomii społecznej w regionie  |
|  |   | 5.2. Rozwój systemu wsparcia ekonomii społecznej                     | 5.2.1. Upowszechnianie dobrych praktyk i najlepszych rozwiązań w zakresie tworzenia i rozwoju podmiotów ekonomii społecznej, z uwzględnieniem kluczowych obszarów rozwoju,<br>5.2.2. Wypracowanie i wdrożenie sieci usług wsparcia ekonomii społecznej,<br>5.2.3. Opracowanie jednolitego systemu badań dotyczących rozwoju opolskiej ekonomii społecznej.  |
|  |   | 5.3. Rozwój partnerstwa i otoczenia na rzecz ekonomii społecznej     | 5.3.1. Tworzenie przyjaznej przestrzeni do zawierania lokalnych partnerstw na szczeblu gminy, powiatu i województwa na rzecz rozwoju ekonomii społecznej,<br>5.3.2. Wzmocnienie koordynacji działań na rzecz rozwoju ekonomii społecznej  |

|                |  |  |   |
|----------------|--|--|---|
|                |  |  | w regionie,<br>5.3.3. Poprawa mechanizmów współpracy instytucji i podmiotów na rzecz rozwoju sektora ekonomii społecznej. |
| Wskaźniki      | Brak wskaźników monitorowania dot sprawności instytucji, partnerstw itd  |  |   |
| Sprawozdanie   |  |  |   |
| Wnioski /uwagi | <p>W strategii bardzo dobrze opisano kontekst europejski zaprogramowanych działań (s.5) powołano się na dwa dokumenty: <i>Inwestycje na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia. Promowanie rozwoju i dobrego rządzenia w regionach UE i miastach. Szósty raport na temat spójności gospodarczej, społecznej i terytorialnej</i>, Komisja Europejska, Bruksela, lipiec 2014 r.</p> <p>4 Europejski Platforma współpracy w zakresie walki z ubóstwem i wykluczeniem społecznym: europejskie ramy na rzecz spójności społecznej i terytorialnej, <a href="http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=961&amp;langId=pl">http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=961&amp;langId=pl</a> (18.09.2015 r.).</p> <p>Jest to ważne, bowiem wskazuje na model governance (integracja działań sektorowych) i na jakość rządzenia.</p> |  |   |

9. Podkarpackie - brak odrębnej strategii dedykowanej kwestiom społecznym – stanowi natomiast integralną część strategii rozwoju województwa, jednak ta nie wyróżnia się od innych strategii rozwoju w zakresie diagnozowania i programowania polityki społecznej

## 10. Podlaskie

|           |  |
|-----------|--|
| Strategia | Strategia Polityki Społecznej Województwa Podlaskiego do roku 2020   |
| Diagnoza  | <p>Diagnoza zasobów pomocy społecznej, w tym zatrudnienia. Na terenie województwa podlaskiego w roku 2012 funkcjonowało 240 placówek szeroko rozumianej pomocy społecznej. w 2012 roku jednostki organizacyjne pomocy społecznej zatrudniały łącznie 3417 osób, w tym: służby Wojewody realizujące zadania pomocy społecznej – 18 osób, regionalny ośrodek polityki społecznej – 56 osób, powiatowe centra pomocy rodzinie – 133 osób, ośrodki pomocy społecznej – 1669 osób, domy pomocy społecznej – 1.373 osób, ośrodki wsparcia – 134 osoby, ośrodki interwencji kryzysowej – 34 osoby.</p> <p>Analiza danych z oceny zasobów pomocy społecznej wykazała, że na terenie województwa podlaskiego 51 gmin nie spełnia obowiązku ustawowego zatrudniania 1 pracownika socjalnego na 2000 mieszkańców. Ponadto na terenie 47 gmin nie jest zachowany obowiązek wynikający z art. 110 pkt. 12 ustawy o pomocy społecznej, tj. o zatrudnianiu nie mniej niż 3 pracowników socjalnych w gminie.</p> <p>Diagnoza sektora ekonomii społecznej, w tym sektora pozarządowego. Na terenie województwa podlaskiego w 2012 roku funkcjonowało łącznie 3868 organizacji pozarządowych. Najwięcej NGO tj. 32% działa w obszarze przewyższania trudnych sytuacji życiowych i działalności wspierającej, 27% w obszarze sportu, turystyki i wypoczynku, 21% w zakresie bezpieczeństwa publicznego, a 20% podejmuje działania w obszarze nauki, kultury i ekologii.</p> |
| S         | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Profesjonalna, wykwalifikowana kadra pomocy społecznej</li> <li>– Szeroka oferta strategii i programów z zakresu pomocy społecznej</li> <li>– Rozbudowana oferta pomocy infrastrukturalnej i usługowej w zakresie pomocy osobom doświadczającym przemocy w większych miastach</li> <li>– Zwiększenie dostępności do kształcenia i szkoleń skierowanych do pracowników służb społecznych</li> </ul>  |

|                          |   |  |  |
|--------------------------|---|--|--|
|                          | – Współpraca z organizacjami pozarządowymi w większych miastach   |  |  |
| W                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mniejsza dostępność na terenach wiejskich do usług instytucji wspierających</li> <li>– Dysproporcja pomiędzy standardami a kondycją techniczno - materialną instytucji realizującymi usługi pomocy społecznej (DPS, OPS)</li> <li>– Zbyt mała liczba pracowników socjalnych w części OPS – ów</li> <li>– Niedostateczna współpraca pomiędzy instytucjami rozwiązującymi problemy społeczne</li> <li>– Małe wsparcie przez samorządy organizacji pozarządowych na terenach wiejskich</li> <li>– Niedostateczna koordynacja dostępności usług (np. miejsc w DPS)</li> <li>– Zbyt niskie środki finansowe na obsługę zadań rządowych przez samorządy</li> <li>– Niski poziom współpracy pomiędzy instytucjami działającymi na rzecz klientów pomocy społecznej</li> </ul> |  |  |
| O                        | – Współpraca pomiędzy instytucjami działającymi w obszarze pomocy społecznej  |  |  |
| T                        | – Nierównomierne rozmieszczenie instytucji i organizacji pozarządowych na terenie województwa podlaskiego   |  |  |
| Wizja i kierunki rozwoju | Wzrost jakości życia mieszkańców województwa podlaskiego zapewniający możliwość integracji, wypełniania ról społecznych i równego dostępu do wszelkich praw, zasobów, dóbr i usług  |  |  |
| Cele i działania         | V Obszar strategiczny: Efektywna pomoc społeczna  | Cele strategiczne<br>3. Wspieranie rozwoju zasobów pomocy społecznej<br>4. Poprawa spójności społecznej<br>5. Rozwój zasobów ludzkich i instytucji w obszarze wspierania rodziny<br>8. Wzmocnienie i rozwój koordynacji i współpracy instytucjonalnej w obszarze ekonomii społecznej |  |
|                          | VI Obszar strategiczny: Kapitał społeczny   | Rozwój społeczeństwa obywatelskiego i zwiększenie poziomu zaspokojenia potrzeb społecznych na terenie województwa oraz wspomaganie zrównoważonego rozwoju<br>2. Stymulowanie i wspomaganie lokalnych inicjatyw   |  |

|           |  |  |  |
|-----------|--|--|--|
|           |  | <p>3. Wspieranie działań organizacji pozarządowych</p> <p>4. Współdziałanie z instytucjami i organizacjami pozarządowymi</p> <p>5. Wzmocnienie i rozwój koordynacji i współpracy instytucjonalnej w obszarze ekonomii społecznej</p> <p>7. Efektywne zarządzanie w kulturze, edukacji w zakresie kształtowania kompetencji kulturowych</p> <p>10. Stworzenie warunków do dialogu międzykulturowego, wspieranie inicjatyw mniejszości narodowych, etnicznych i wyznaniowych</p> |  |
| Wskaźniki | <p>1. Wskaźnik profesjonalizacji kadry kierowniczej jednostek pomocy społecznej (OPS/PCPR):<br/>Liczba osób pełniących funkcje kierownicze posiadających specjalizację z organizacji pomocy społecznej / Liczba wszystkich osób pełniących funkcje kierownicze x 100%</p> <p>2. Wskaźnik wykształcenia pracowników socjalnych I:<br/>Liczba pracowników socjalnych posiadających specjalizację I st. w zawodzie / Liczba wszystkich pracowników socjalnych x 100%</p> <p>3. Wskaźnik wykształcenia pracowników socjalnych II:<br/>Liczba pracowników socjalnych posiadających specjalizację II st. w zawodzie / Liczba wszystkich pracowników socjalnych x 100%</p> <p>4. Wskaźnik dostępności kadry pracy socjalnej I:<br/>Liczba pracowników socjalnych / Liczba mieszkańców x 2000</p> <p>5. Wskaźnik dostępności kadry pracy socjalnej II<br/>Liczba pracowników socjalnych / Liczba rodzin (w tym osób samotnie gospodarujących) objętych pracą socjalną x 50</p> <p>6. Wskaźnik zasobów instytucjonalnych pomocy społecznej:<br/>Liczba: Domów pomocy społecznej, Ośrodków wsparcia - w tym środowiskowych domów pomocy - w tym dziennych domów pomocy, Noclegowni, schronisk i domów dla bezdomnych, Klubów samopomocy, Mieszkań chronionych, Ośrodków interwencji kryzysowej, Jednostek specjalistycznego poradnictwa, Placówek wsparcia dziennego, Placówek opiekuńczo-wychowawczych</p> <p>1. Wskaźnik współpracy z organizacjami pozarządowymi (PUW, ROPS, PCPR, OPS):<br/>Liczba organizacji pozarządowych, którym zlecono zadania<br/>Liczba zleceń /umów</p> |  |  |



|                |  |
|----------------|--|
|                | <p>Wartość przekazanych dotacji dla organizacji pozarządowych</p> <p>2. Wskaźnik współpracy z organizacjami pozarządowymi finansowany ze środków PFRON (ROPS):</p> <p>Liczba organizacji pozarządowych, którym zlecono zadania</p> <p>Liczba zleceń /umów</p> <p>Wartość przekazanych dotacji dla organizacji pozarządowych</p> <p>3. Wskaźnik usług opiekuńczych zleconych organizacjom pozarządowym</p> <p>Liczba organizacji pozarządowych, którym zlecono zadania</p> <p>Wartość przekazanych dotacji dla organizacji pozarządowych</p> <p>4. Wskaźnik specjalistycznych usług opiekuńczych zleconych organizacjom pozarządowym:</p> <p>Liczba organizacji pozarządowych, którym zlecono zadania</p> <p>Wartość przekazanych dotacji dla organizacji pozarządowych</p> <p>5. Wskaźnik placówek pomocy społecznej prowadzonych przez organizacje pozarządowe (ROPS, PCPR, OPS):</p> <p>Liczba organizacji pozarządowych, którym zlecono zadania</p> <p>Wartość przekazanych dotacji dla organizacji pozarządowych</p> |
| Sprawozdanie   | ROPS opracowuje raport z monitoringu Strategii i przedkłada go Sejmikowi Województwa Podlaskiego oraz upowszechnia raport z monitoringu Strategii  |
| Wnioski /uwagi |  |

## 11. Pomorskie

|           |   |
|-----------|---|
| Strategia | Strategia Polityki Społecznej Województwa Pomorskiego na lata 2014-2020   |
| Diagnoza  | <p>Kluczowym czynnikiem hamującym rozwój sektora pozarządowego w województwie pomorskie jest brak systemowych działań wzmacniających jego potencjał i możliwości.</p> <p>Choć Pomorze ma jeden z najwyższych wyników z uwagi na liczbę zarejestrowanych w KRS organizacji pozarządowych (ok. 6000 organizacji), jednak wiele z nich nie prowadzi aktywnej działalności. Spośród zarejestrowanych organizacji pozarządowych najwięcej prowadzi działania w sferach związanych ze sportem, turystyką i rekreacją, edukacją i wychowaniem oraz kulturą i sztuką. Zwraca uwagę wyraźna tendencja: na wsiach przeważają organizacje zajmujące się sportem, w miastach pomocą społeczną. Duża liczba organizacji pozarządowych w województwie pomorskim nie przekłada się jednak na wzrost znaczenia tych organizacji jako atrakcyjnego pracodawcy. Tylko 60,9% zarejestrowanych organizacji pozarządowych prowadziło aktywną działalność w ciągu ostatnich 2 lat, z tego 34% organizacji na stałe współpracuje z płatnymi pracownikami, 24,2% okazjonalnie korzysta z płatnej pracy na zasadzie jednorazowych umów lub zleceń. Organizacje pozarządowe najczęściej działają w oparciu o małą liczbę stałych pracowników i w większości nie oferują stabilnych miejsc pracy. Pomorskie cechuje wysoka liczba organizacji pozarządowych, które podejmują się realizacji zadań publicznych (w 2011 r. 1545 organizacji, które zrealizowało 2482 umowy, a poza konkursami –159 umów), przy czym udział organizacji pozarządowych w realizacji tych zadań jest zróżnicowany terytorialnie. Większość zawieranych z organizacjami pozarządowymi umów dotyczyła jednak zadań o charakterze incydentalnym (np. organizacja lokalnego festynu czy imprezy sportowej). Bardzo rzadko też zawierano umowy obejmujące dłuższy (np. wieloletni) okres, co mogło być spowodowane dużym poziomem wzajemnej nieufności w relacjach organizacji pozarządowych i lokalnych władz samorządowych, a także brakiem wypracowanych standardów wzajemnych kontaktów oraz sprawnego przepływu informacji.</p> |

|                          |   |   |  |
|--------------------------|---|---|--|
|                          | <p>Diagnoza sektora ekonomii społecznej – sektor silnie uzależniony od środków publicznych, cechuje go również niski stopień powiązań ze sferą biznesu. Problemem jest również zbyt rozproszenie systemu wsparcia przeznaczonego dla PES.</p> <p>Stosunkowo niewielka aktywność społeczna mieszkańców, niewielki udział w wolontariacie stanowi barierę w kształtowaniu się kapitału społecznego na Pomorzu.</p>  |   |  |
| S                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wykwalifikowana i profesjonalna kadra pomocy i integracji społecznej.</li> <li>– Kampanie informacyjne dotyczące problemów społecznych</li> <li>– Wsparcie instytucjonalne w tworzeniu i rozwijaniu podmiotów ekonomii społecznej, oraz realizacji zadań publicznych przez NGO</li> </ul>  |   |  |
| W                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Niewystarczające zasoby instytucjonalne, kadrowe pomocy społecznej.</li> </ul>   |   |  |
| O                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Partnerstwa instytucji pomocy i integracji społecznej oraz instytucji rynku pracy.</li> <li>– Nowe formy opieki i pomocy dla osób starszych (RDPS), <u>prywatyzacja usług DPS</u>, opiekunowie osób zależnych, usługi opiekuńcze</li> <li>– Podnoszenie kwalifikacji kadr pomocy i integracji społecznej, instytucji rynku pracy oraz NGO i PES</li> </ul>   |   |  |
| T                        | -   |   |  |
| Wizja i kierunki rozwoju | <p>Wysoka jakość życia mieszkańców wykazujących się dużą aktywnością społeczną i zawodową, realizowaną w atrakcyjnej przestrzeni oferującej w razie potrzeby odpowiednie wsparcie</p>   |   |  |
| Cele i działania         | <p>Cel Strategiczny 1</p> <p>WŁAŚCIWIE FUNKCJONUJĄCA RODZINA</p>  | <p>Cel operacyjny 1.2.</p> <p>Efektywny system wspierania rodziny i dziecka</p>   | <p>Jednym z zakładanych efektów ma być – zwiększony zakres współpracy międzysektorowej na rzecz wspierania dziecka i rodziny.</p>  |
|                          | <p>CEL STRATEGICZNY 2.</p> <p>INTEGRUJĄCA ROLA POLITYKI SPOŁECZNEJ</p> <p>Przesłanki</p> <p>Służby społeczne, <u>współpraca międzysektorowa</u> oraz rozwój przedsiębiorczości społecznej stanowią kluczowe elementy systemu polityki społecznej <u>ukierunkowanego na wzmacnianie kapitału społecznego i integracji społecznej</u>. Biorąc pod uwagę dynamikę zmian, koniecznym jest <u>wzmocnienie systemu rzetelnymi badaniami diagnostycznymi oraz monitorującymi problemy społeczne</u>. Zwrócić uwagę należy także na <u>wprowadzanie innowacyjnych</u></p> | <p>CEL OPERACYJNY 2.1</p> <p>Skuteczny i efektywny system pomocy i integracji społecznej</p> <p>Przesłanki realizacji</p> <p>Do kluczowych obszarów interwencji wpływających na efektywność działań systemu pomocy i integracji społecznej i realizacji regionalnej polityki społecznej należy między innymi wprowadzanie do działań na rzecz mieszkańców wykluczonych i zagrożonych społeczną ekskluzją metod nowatorskich i innowacyjnych</p> | <p>Promowanie i wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań w zakresie pracy z klientem pomocy społecznej</p> <p>Rozwój interdyscyplinarnej współpracy jednostek organizacyjnych pomocy społecznej z instytucjami rynku pracy, zdrowia, edukacji i kultury</p> <p>Profesjonalizacja i ustawiczne zwiększanie kompetencji oraz poprawa wizerunku kadr pomocy i integracji społecznej</p> |

|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
|  | <p><u>rozwiązań w zakresie metod pracy z klientem pomocy społecznej oraz upowszechniać te praktyki, które są skuteczne.</u> Dodatkowym warunkiem prowadzenia efektywnych działań jest <u>współpraca instytucji pomocy i integracji społecznej z innymi instytucjami odpowiedzialnymi za realizację pomorskiej polityki społecznej</u></p> <p>Pożądaný kierunek zmian:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- poprawa skuteczności systemu i kompetencji kadr pomocy i integracji społecznej;</li> <li>- wzrost poziomu zatrudnienia w PES;</li> <li>- powszechne stosowanie przez JST zasady subsydiarności.</li> </ul> <p>Zobowiązania Samorządu Województwa Pomorskiego:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b><u>opracowanie i wdrożenie jednolitego systemu budowy lokalnych strategii z zakresu pomocy i integracji społecznej;</u></b></li> </ul> | <p>owocujących zwiększoną skutecznością kierowanych interwencji. Niewątpliwą korzyścią z punktu widzenia interesu województwa jest również rozwój interdyscyplinarnej współpracy pomiędzy aktorami realizującymi regionalną politykę społeczną. Bezpośredni wpływ na jej skuteczność mają również kompetencje i kwalifikacje kadr oraz ich wizerunek wśród mieszkańców naszego województwa.</p> <p>Oczekiwane efekty:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- wyższa jakość i skuteczność środowiskowej pracy socjalnej;</li> <li>- zwiększona integracja działań instytucji realizujących pomorską politykę społeczną;</li> <li>- profesjonalne i nastawione na rozwój kadry pomocy i integracji społecznej, elastycznie reagujące i dostosowujące interwencje do zaistniałych potrzeb;</li> <li>- pozytywny wizerunek pomorskich służb społecznych.</li> </ul> |  |
|--|---|---|--|

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  |  | <p>CEL OPERACYJNY 2.3</p> <p>Organizacje pozarządowe jako partner w realizacji zadań publicznych</p> <p>Przesłanki realizacji</p> <p>Kluczowym zadaniem w realizacji celu operacyjnego jest zwiększenie roli pomorskich organizacji pozarządowych jako partnerów w realizacji zadań publicznych z zakresu aktywizacji i integracji społecznej.</p> <p>Zwłaszcza na poziomie lokalnym NGO's są naturalnymi podmiotami stymulującymi aktywność społeczną.</p> <p>Animacja środowiska, identyfikacja lokalnych liderów oraz wspieranie wolontariatu, to</p> <p>konstytutywne elementy sukcesu tego złożonego procesu. W interesie strategicznym województwa leży wpieranie</p> <p>procesu przejmowania przez organizacje pozarządowe usług dla mieszkańców, celem podwyższania ich jakości i skuteczności, a także umożliwienie stania się przez NGO's atrakcyjnym pracodawcą. Ważnym zadaniem niezbędnym do realizacji celu operacyjnego jest również stworzenie płaszczyzny do dialogu</p> | <p>Wsparcie procesu przejmowania usług dla mieszkańców przez organizacje pozarządowe</p> <p>Tworzenie warunków do rozwoju dialogu społecznego między wszystkimi partnerami zaangażowanymi w rozwój społeczno-gospodarczy regionu</p> <p>Wspieranie i rozwój wolontariatu</p> |
|--|--|---|--|

|                |   |   |  |
|----------------|---|---|--|
|                |   | społecznego pomiędzy wszystkimi partnerami zaangażowanymi w rozwój społeczno-gospodarczy regionu<br>Oczekiwane efekty:<br>– większa otwartość JST na współpracę z lokalnymi NGO's;<br>– organizacje pozarządowe jako atrakcyjny pracodawca;<br>– większe uczestnictwo mieszkańców w wolontariacie zwłaszcza na rzecz osób zagrożonych wykluczeniem społecznym i wymagających wsparcia;<br>– skuteczne mechanizmy włączania osób wykluczonych i zagrożonych społeczną ekskluzją. |  |
| Wskaźniki      | Liczba pracowników pomocy i integracji społecznej, którzy podnieśli swoje kwalifikacje<br>Wartość zadań publicznych powierzonych do realizacji organizacjom pozarządowym  |   |  |
| Sprawozdanie   | Podstawą monitorowania i ewaluacji SPS będą raporty z jej realizacji. Raporty z realizacji SPS będą sprawozdaniami sporządzanymi raz w roku, za które odpowiedzialny będzie ROPS  |   |  |
| Wnioski /uwagi | Spójność strategii powiatowych i gminnych z regionalną będzie zapewniona poprzez wdrażanie narzędzia „Platformy standaryzacji i spójności dokumentów strategicznych” opracowanej przez ROPS<br>Strategia nawiązuje do koncepcji governance – promocja partnerstwa i współpracy międzyorganizacyjnej, ale także do NPM – podnoszenie kompetencji, wdrażanie innowacyjnych narzędzi obsługi klienta, prywatyzacja |   |  |

## 12. Śląskie

|           |  |
|-----------|--|
| Strategia | STRATEGIA POLITYKI SPOŁECZNEJ WOJEWÓDZTWA ŚLĄSKIEGO NA LATA 2006-2020. AKTUALIZACJA 2015   |
| Diagnoza  | W 2013 roku, w trybie działalności pożytku publicznego, zawarto łącznie co najmniej 727 umów z przynajmniej 531 organizacjami pozarządowymi. W przypadku zleceń w trybie zamówień publicznych uzyskano informacje o zlecaniu zadań przez jednostki samorządu terytorialnego co najmniej 11 organizacjom.<br>W województwie śląskim na koniec 2013 r. podmioty niepubliczne prowadziły ogółem 131 jednostek organizacyjnych pomocy społecznej (28,6% tego |

|   |  |
|---|--|
|   | <p>rodzaju instytucji), w tym jedyne w województwie: dom dla matek z małoletnimi dziećmi i kobiet w ciąży oraz rodzinny dom pomocy. W latach 2012 - 2013 nastąpił wzrost liczby jednostek prowadzonych przez podmioty publiczne o 8, tj. o 6,5% . W tym okresie liczba jednostek prowadzonych przez podmioty niepubliczne zmniejszyła się o 10, tj. o 3,0%). W 2013 roku województwo śląskie – w stosunku do średniej krajowej – charakteryzowało się zbliżonym udziałem jednostek prowadzonych przez podmioty niepubliczne. O ile w całym kraju było to 30,2%, to w województwie śląskim 28,6% w 2013 roku, w trybie działalności pożytku publicznego, zawarto łącznie co najmniej 727 umów z przynajmniej 531 organizacjami pozarządowymi. Wartość dotacji przekazanych organizacjom pozarządowym wynosiła nie mniej niż 67 110 424 zł. Umowy tego rodzaju podpisało 33% jednostek samorządu terytorialnego. Przeciętna liczba zleceń/umów na jedną jednostkę wynosiła blisko 13, a średnia ich kwota 93 209 zł. Zlecenia/umowy te kierowane były do średnio 9 organizacji, natomiast przeciętna kwota dotacji przypadająca na jedną organizację wynosiła 128 073 zł.</p> <p>W przypadku zleceń w trybie zamówień publicznych uzyskano informacje o zlecaniu zadań przez jednostki samorządu terytorialnego co najmniej 11 organizacjom, a wartość przekazanych środków wyniosła nie mniej niż 2 452 263 zł. Obliczono, iż wśród 6% jednostek samorządu terytorialnego, które takie zadania zlecały przeciętnie kierowane były one do 1 organizacji, natomiast kwota zlecenia przypadająca na jedną organizację wynosiła średnio 222 933 zł.</p> <p>Diagnoza zawiera także identyfikację zasobu kadrowego służb społecznych: na koniec 2013 r. liczba pracowników tego rodzaju jednostek przypadająca na 10 tys. ludności wyniosła 30,1. W powiatach grodzkich wskaźnik ten kształtował się na poziomie 28,5, natomiast w ziemskich 32,1. Wśród pracowników jednostek szczebla gminnego i powiatowego na koniec 2013 r. dominowały osoby zatrudnione w ośrodkach pomocy społecznej (6341 osób), domach pomocy społecznej (5618 osób) oraz ośrodkach wsparcia (1085 osób). Najmniej pracowników zatrudniały placówki specjalistycznego poradnictwa (34 osoby) oraz kluby integracji społecznej (38 osób).</p> <p>W województwie śląskim kształcenie pracowników systemu pomocy i integracji społecznej realizowane jest w instytucjach oświatowych (szkoły policealne, kolegia pracowników służb społecznych) oraz w uczelniach wyższych.</p> |
| S | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Podnoszenie kwalifikacji i doskonalenie zawodowe pracowników służb społecznych;</li> <li>– Wzrost liczby wyspecjalizowanej kadry pomocy i integracji społecznej oraz sektora pozarządowego;</li> <li>– Organizowanie społeczności lokalnej na rzecz wzmocnienia potencjału rodziny</li> <li>– Zwiększenie zasobów wyspecjalizowanej kadry przygotowanej do świadczenia pracy środowiskowej</li> <li>– Nierówność traktowania rodzin funkcjonalnych i dysfunkcyjnych w dostępie do usług i świadczeń społecznych (m.in. żłobki, przedszkola);</li> <li>– Brak jedności i spójności przepisów prawa dotyczącego rodziny;</li> <li>– Ograniczona liczba zatrudnionych asystentów rodziny w gminach;</li> <li>– Średni wskaźnik dostępności do placówek dla dzieci w wieku do lat 3;</li> <li>– Nierównomierne rozmieszczenie infrastruktury w obszarze opieki nad dzieckiem do lat 3;</li> <li>– Rozmieszczenie placówek wsparcia dziennego, mała ilość placówek w niektórych dużych miastach;</li> <li>– Mała liczba dzieci do lat 3 objętych opieką instytucjonalną;</li> <li>– Malejąca liczba dzieci objęta opieką w placówkach wsparcia dziennego;</li> <li>– Brak systemowych i spójnych rozwiązań w zakresie polityki rodzinnej;</li> <li>– Nadal niewystarczająco dobrze działające mechanizmy współpracy w obszarze pracy z rodziną;</li> <li>– Ograniczony dostęp do bezpłatnych profesjonalnych instytucji pomocowych w obszarze terapii i wsparcia dla rodziny;</li> <li>– Nierównomierne rozmieszczenie infrastruktury społecznej w przestrzeni województwa i instytucjonalnej</li> <li>– Rozwój organizacji pozarządowych działających w imieniu na rzecz seniorów;</li> <li>– Działalność organizacji pozarządowych, aktywność grup samopomocowych oraz środowisk abstynenckich w obszarze profilaktyki i wsparcia osób z problemem uzależnienia i członków rodzin, w tym dzieci;</li> </ul>  |

|   |  |
|---|--|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wypracowane standardy placówek leczniczych i standardy określające kwalifikacje kadry;</li> <li>– Zadawające zasoby kadrowe placówek leczniczych i profesjonalne jej przygotowanie;</li> <li>– Możliwość doskonalenia zawodowego osób działających w obszarze profilaktyki i rozwiązywania problemów uzależnień;</li> <li>– Standardy i rekomendacje określające wymogi w zakresie jakości usług i kwalifikacji kadry realizującej zadania związane z rozwiązywaniem problemu przemocy w obszarze profilaktyki, interwencji i pomocy psychologicznej</li> <li>– Rosnąca aktywność społeczna środowisk lokalnych oraz organizacji pozarządowych;</li> <li>– Wypracowanie propozycji standardów pracy socjalnej i innych usług pomocy społecznej (w ramach projektu „Tworzenie i rozwijanie standardów usług pomocy i integracji społecznej”) oraz standardów prowadzenia superwizji pracy socjalnej (w ramach projektu „Podnoszenie kwalifikacji kadr pomocy społecznej i integracji społecznej”) w ramach projektów Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich.</li> <li>– Bardzo dobra współpraca transgraniczna z państwami Układu Schengen UE w zakresie przeciwdziałania zjawiskom dezorganizacji i patologii społecznej;</li> <li>– Intensyfikacja współpracy w ramach Górnośląskiego Związku Metropolitalnego i wzmacnianie potencjału subregionów w zakresie bezpieczeństwa publicznego i zarządzania kryzysowego</li> </ul>   |
| W | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Niska efektywność współpracy podmiotów realizujących zadania w zakresie profilaktyki rozwiązywania problemów związanych z zażywaniem środków psychoaktywnych i uzależnieniami behawioralnymi na poziomie ponadlokalnym, regionalnym</li> <li>– Niewystarczający poziom kompetencji przedstawicieli służb i instytucji w zakresie wiedzy i umiejętności związanych z rozwiązywaniem problemu przemocy w rodzinie;</li> <li>– Niski poziom współpracy samorządów terytorialnych i organizacji pozarządowych w procesie planowania i organizacji usług społecznych;</li> <li>– Brak koordynacji polityk publicznych;</li> <li>– Niepełne wykorzystanie potencjału organizacji pozarządowych w procesie zaspokajania potrzeb mieszkańców;</li> <li>– Spadek udziału jednostek organizacyjnych pomocy społecznej prowadzonych przez podmioty niepubliczne;</li> <li>– Wciąż duża liczba ośrodków pomocy społecznej, które nie spełniają ustawowych wymogów dot. zatrudniania pracowników socjalnych;</li> <li>– Ograniczony dostęp do kształcenia ustawicznego osób z małych miejscowości</li> <li>– Nie wystarczające dostosowanie problematyki szkoleń do aktualnych potrzeb pracowników pomocy społecznej, w szczególności pracowników socjalnych. Brak, oprócz badań prowadzonych w ROPS, systematycznych badań tych potrzeb;</li> <li>– Niskie nakłady instytucji pomocy i integracji społecznej na kształcenie ustawiczne pracowników ;</li> <li>– Niewystarczający poziom stałej, pogłębionej współpracy między środowiskiem naukowym a specjalistami praktykującymi pracę socjalną w zakresie wymiany wiedzy i doświadczeń, brak wspólnie budowanej wiedzy opartej na doświadczeniu uogólnionym w badaniach naukowych, pozwalającej na poprawę działań praktycznych;</li> <li>– Niewystarczający poziom upowszechnienia „dobrych praktyk”, które jeżeli nawet są to nie zawsze prezentowany model jest możliwy do przeniesienia na daną instytucję;</li> <li>– Niewystarczający poziom lub brak wymiernej gratyfikacji dla osób podnoszących kompetencje zawodowe w ramach kształcenia ustawicznego;</li> <li>– Niewystarczający poziom ewaluowania działań podejmowanych w ramach pomocy społecznej;</li> </ul> |
| O | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Duży potencjał III sektora w zakresie wspierania rodziny, wykorzystywanie wolontariatu;</li> <li>– Rosnąca rola sektora ekonomii społecznej w zakresie ograniczania zjawiska wykluczenia społecznego.</li> <li>– Budowanie „ponadresortowej” sieci współpracy pomiędzy instytucjami wspierającymi rodzinę;</li> <li>– Rozwój organizacji pozarządowych działających w imieniu i na rzecz seniorów;</li> </ul>   |

|                          |   |   |  |
|--------------------------|---|---|--|
|                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wdrażanie standardów monitorowania jakości placówek leczniczych;</li> <li>– Możliwości w zakresie podnoszenia kwalifikacji kadry placówek zajmujących się pomocą osobom i rodzinom z problemem zażywania środków psychoaktywnych i uzależnień behawioralnych;</li> <li>– Integracja podmiotów i zapewnienie interdyscyplinarnych działań w zakresie profilaktyki i rozwiązywania problemów uzależnień chemicznych i nie chemicznych, interwencji i terapii;</li> <li>– Doskonalenie współpracy służb i instytucji w obszarze działań interwencyjnych – w ramach procedury „Niebieskie Karty”</li> <li>– Wzrost liczby profesjonalistów zajmujących się pomocą osobom i rodzinom z problemem przemocy.</li> <li>– Wielosektorowa współpraca samorządów, przedsiębiorców lokalnych i organizacji społecznych na rzecz rynku pracy;</li> <li>– Rozwój organizacji pozarządowych;</li> <li>– Rozwój sektora ekonomii społecznej;</li> <li>– Dalszy wzrost kwalifikacji pracowników jednostek organizacyjnych pomocy społecznej;</li> <li>– Odbiurokratyzowanie działań pracowników socjalnych;</li> <li>– Zwiększenie współpracy na poziomie lokalnym pomiędzy jednostkami organizacyjnymi pomocy społecznej a organizacjami pozarządowymi;</li> <li>– Zwiększenie współpracy na poziomie lokalnym pomiędzy jednostkami organizacyjnymi pomocy społecznej a innymi instytucjami publicznymi</li> <li>– Nawiązanie współpracy między środowiskiem akademickim, a instytucjami pomocy społecznej – pozyskiwanie „interesariuszy zewnętrznych”, w celu dopasowywania oferty kształcenia do oczekiwań i potrzeb rynku</li> </ul> |   |  |
| T                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Niewystarczająca współpraca instytucji i środowisk wspierających rodzinę;</li> <li>– Zaniżenie skuteczności współpracy służb i instytucji w wymiarze interdyscyplinarnym oraz efektywności pracy zespołowej</li> <li>– Wysoki poziom biurokratyzacji pracy pracowników socjalnych, ograniczający możliwości realizowania faktycznej pracy socjalnej, powodujący u niektórych pracowników socjalnych brak zainteresowania pogłębianiem „niepotrzebnej” w codziennej praktyce profesjonalnej wiedzy i kompetencji</li> </ul>   |   |  |
| Wizja i kierunki rozwoju | Brak odwołań  |   |  |
| Cele i działania         | <p>Cel strategiczny 4:</p> <p>Poprawa warunków i jakości życia osób zagrożonych wykluczeniem społecznym i społecznie wykluczonych</p> <p>.</p>  | <p>Kompleksowa diagnoza warunków oraz jakości życia osób zagrożonych wykluczeniem społecznym i społecznie wykluczonych.</p> | <p>Powołanie zespołu merytoryczno-badawczo-doradczego</p> <p>Utworzenie map potrzeb i zasobów identyfikujących sfery niedostatku w województwie śląskim</p> <p>Wypracowanie modelowej formy współpracy pomiędzy gminami, powiatami i samorządem województwa a organizacjami pozarządowymi w zakresie poprawy warunków życia osób wykluczonych społecznie</p> <p>Monitoring, ewaluacja i ocena działań podejmowanych w ramach badania warunków oraz jakości życia osób zagrożonych wykluczeniem i społecznie wykluczonych</p> |



|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
|  |   | Wdrażanie oraz promocja standardów współpracy instytucji publicznych z organizacjami społecznymi w obszarze pomocy społecznej i integracji społecznej.   | Rozwój współpracy instytucji publicznych i niepublicznych działających w obszarze pomocy społecznej i integracji społecznej oraz dostosowanie mechanizmów współpracy do zmieniających się potrzeb społecznych<br>Promowanie znaczenia sektora pozarządowego w rozwiązywaniu lokalnych problemów społecznych (zgodnie z zasadą subsydiarności)  |
|  |   | Wspieranie rozwoju organizacji pozarządowych i gospodarki społecznej.  | Wspieranie działań organizacji pozarządowych, zmierzających do skuteczniejszego pozyskiwania środków finansowych z funduszy europejskich, w ramach perspektywy finansowej 2014-2020<br>Promowanie i wspieranie działań na rzecz rozszerzania oferty usług świadczonych przez podmioty funkcjonujące w obszarze pomocy i integracji społecznej, w tym usług wysokospecjalistycznych   |
|  |   | Rozwój specjalistycznych usług społecznych w regionie.   | Dostosowanie istniejącej bazy instytucjonalnej pomocy i integracji społecznej do potrzeb społecznych<br>Wspieranie programów służących osiągnięciu obowiązujących standardów, przede wszystkim przez domy pomocy społecznej i placówki opiekuńczo-wychowawcze<br>Upowszechnianie innowacyjnych rozwiązań w obszarze polityki społecznej o charakterze profilaktycznym, aktywizującym, interwencyjnym i opiekuńczym   |
|  | Cel strategiczny 5:<br>Integracja i rozwój regionalnego systemu kształcenia ustawicznego i doskonalenia zawodowego kadr pomocy i integracji społecznej o charakterze wielosektorowej struktury współpracy, ze szczególnym uwzględnieniem konieczności rozwoju pracy socjalnej (w tym nowych zawodów i specjalności) | Poprawa jakości kształcenia kadr pomocy i integracji społecznej poprzez powołanie interdyscyplinarnego i międzysektorowego centrum kształcenia ustawicznego i doskonalenia zawodowego kadr pomocy i integracji społecznej (na przykład w formie stowarzyszenia powołanego i współfinansowanego przez Urząd Marszałkowski, Uniwersytet Śląski i inne zainteresowane szkoły wyższe oraz zainteresowanych reprezentantów sektora pozarządowego), do którego | Wypracowanie rekomendacji dotyczących specyfikacji istotnych warunków zamówienia na potrzeby realizacji procedury zamówień publicznych – wskazanie na możliwe do zastosowania jakościowe kryteria wyboru ofert, tak aby zminimalizować stosowanie kryterium najniższej ceny przy zamówieniach na usługi edukacyjne/szkoleniowe<br>Promocja kształcenia ustawicznego skierowana do pracowników pomocy i integracji społecznej województwa śląskiego,<br>Monitorowanie potrzeb szkoleniowych kadr pomocy i integracji społecznej i opracowywanie corocznych raportów/analiz na ten temat ROPS<br>Stworzenie bazy danych o kierunkach kształcenia (na poziomie akademickim i policealnym), w tym również kształcenia podyplomowego oraz kursach i szkoleniach<br>Promowanie w uczelniach tworzenia takich kierunków kształcenia podyplomowego, które byłyby zgodne z potrzebami pracowników służb społecznych<br>Stworzenie platformy dla szeroko pojętej współpracy pomiędzy instytucjami i uczelniami kształcącymi pracowników służb społecznych i pracowników z obszaru wsparcia rodziny |

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
|  |  | <p>zadań należeć będzie przede wszystkim:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- diagnozowanie potrzeb szkoleniowych; budowanie i koordynacja oferty szkoleniowej; promowanie kształcenia ustawicznego i doskonalenia zawodowego;</li> <li>- przygotowanie/opracowanie systemu rekomendowania programów szkolenia i podmiotów/osób szkolących oraz systemu uznawania kwalifikacji (w tym: uznawanie doświadczenia praktycznego);</li> <li>- promowanie dobrych praktyk w kształceniu i doskonaleniu zawodowym w oparciu o wyniki badań, w tym badań ewaluacyjnych, prowadzonych w obszarze pomocy i integracji społecznej</li> </ul> | <p>i systemu pieczy zastępczej - współpraca interdyscyplinarna i międzysektorowa</p> <p>Stworzenie systemu komunikacji i współpracy pomiędzy uczelniami, szkołami/instytucjami kształcącymi a instytucjami/organizacjami sektora publicznego, pozarządowego i prywatnego, zatrudniającymi pracowników służb społecznych (m.in. poprzez stronę internetową)</p> <p>Zwiększenie świadomości/upowszechnianie wiedzy nt. potrzeby kształcenia ustawicznego w obszarze pomocy i integracji społecznej wśród przedstawicieli samorządów i władz lokalnych (gminnych i powiatowych)</p> <p>Wypracowanie modelu nadawania rekomendacji poświadczających posiadanie kwalifikacji gwarantujących wysoką jakość usług szkoleniowych – w oparciu o szeroko rozumiane badania ewaluacyjne</p> <p>Wspieranie rozwoju kształcenia w zakresie różnorodnych, profesjonalnych działań dla przedstawicieli różnych zawodów i specjalności „pomocowych”, ze szczególnym uwzględnieniem nowych zawodów i specjalności – w formie szkoleń ogólnych, specjalistycznych, warsztatów, grup roboczych i innych, mających na celu podnoszenie, pogłębianie i poszerzanie ich kwalifikacji</p> <p>– dostępnych dla przedstawicieli wszystkich trzech sektorów</p> |
|  |  | <p>Wspieranie działań mających na celu upowszechnianie wśród pracowników pomocy i integracji społecznej profesjonalnych umiejętności posługiwania się innowacyjnymi metodami działania, w tym w zakresie organizowania społeczności lokalnej.</p>  | <p>Udostępnianie i upowszechnianie przykładów dobrych praktyk, innowacyjnych rozwiązań, skutecznych sposobów rozwiązywania problemów społecznych w obszarze pomocy i integracji społecznej, w tym związanych z wykorzystaniem środowiskowej metody pracy socjalnej</p> <p>Promowanie kształcenia ustawicznego i doskonalenia zawodowego w zakresie organizowania społeczności lokalnej (w tym upowszechnianie środowiskowej metody pracy socjalnej), w zakresie wspierania rodziny (w tym rodziny zastępczej) oraz w zakresie wspierania osób niepełnosprawnych (w tym rozwój pomocy i terapii środowiskowej)</p> <p>Wypracowanie rekomendacji dotyczących kompleksowych i komplementarnych programów kształcenia ustawicznego w zakresie organizowania społeczności lokalnej, wspierania rodziny oraz wspierania osób niepełnosprawnych</p>  |

|                   |   |
|-------------------|---|
| Wskaźniki         | <p>Liczba organizacji pozarządowych oferujących kompleksową, specjalistyczną pomoc na rzecz rodziny</p> <p>Liczba zrealizowanych badań poświęconych problematyce rodziny w ROPS w danym roku</p> <p>Liczba opracowanych raportów badawczych, diagnostycznych itp. przez ROPS w województwie śląskim w danym roku</p> <p>Liczba wydanych publikacji i newsletterów opisujących kondycję rodziny w województwie śląskim</p> <p>Liczba zorganizowanych regionalnych konferencji, spotkań itp. dotyczących rodziny</p> <p>Liczba organizacji pozarządowych działających na rzecz osób starszych</p> |
| Sprawozdanie      |   |
| Wnioski<br>/uwagi |   |

### 13. Świętokrzyskie

|           |  |
|-----------|--|
| Strategia | STRATEGIA POLITYKI SPOŁECZNEJ WOJEWÓDZTWA ŚWIĘTOKRZYSKIEGO NA LATA 2012-2020   |
| Diagnoza  | <p>W województwie świętokrzyskim na 10 tysięcy mieszkańców przypada niespełna 13,5 organizacji i jest to najmniejsza liczba w kraju. Również pod względem zaewidencjonowanych stowarzyszeń w bazie REGON województwo świętokrzyskie zajmuje drugie miejsce od końca przed województwem opolskim z liczbą 1700 organizacji pozarządowych.</p> <p>W ramach współpracy z NGO zarząd województwa co roku ogłasza program współpracy z organizacjami pozarządowymi, którego nadrzędnym celem jest kształtowanie demokratycznego ładu społecznego w środowisku lokalnym poprzez umacnianie i budowanie stabilnego partnerstwa pomiędzy samorządem a organizacjami pozarządowymi. Na powyższym wykresie możemy zaobserwować rosnące zainteresowanie ogłaszanymi przez zarząd województwa konkursami na realizację zadań własnych, zlecanych organizacjom pozarządowym. Dobrym prognostykiem na przyszłość jest fakt, iż w 2010r. zmniejszył się stosunek liczby złożonych ofert do liczby zawartych umów. Kwota środków finansowych, przekazana organizacjom pozarządowym, pochodzących z budżetu województwa zmniejszyła się o 12% w odniesieniu do 2009 r. Jednocześnie to właśnie w 2009 r. samorząd województwa przekazał najwyższą kwotę stowarzyszeniom. Z kolei to właśnie w 2010 r. liczba złożonych ofert była największa od 2008 r. (wykres 19). Sytuacja taka może być spowodowana faktem, iż organizacje pozarządowe przystępując do konkursu ofert nie wykazują we wnioskach, iż projekt ma zasięg ponadregionalny a tylko taki może uzyskać dofinansowanie.</p> <p>Pracownicy socjalni województwa świętokrzyskiego to grupa mocno sfeminizowana, gdzie 95 % stanowią kobiety. Pracownicy socjalni województwa świętokrzyskiego to w głównej mierze osoby z dużym doświadczeniem zawodowym, 28,86% posiada ponad 20 letni staż w tym zawodzie, a 28,40%, stanowią osoby, których staż pracy wynosi od 11 do 20 lat pracy. Pracownicy ze stażem od 2-5 lat stanowią 20,45%, osoby pracujące do roku to 12,04% ogółu. Najmniejszy odsetek w grupie pracowników socjalnych - 10,22% - stanowią osoby posiadające staż pracy od 6 do 10 lat. Pracownicy socjalni w przeważającej części to osoby dobrze wykształcone, niemal połowa (49,95%) posiada ukończone wyższe studia magisterskie, z tego w zdecydowanej większości (45,37%) są to studia kierunkowe, a 4,58% posiada dyplom magisterski uzyskany na innym kierunku niż praca socjalna lub na jednym z kierunków wymienionych w art. 116 Ustawy o pomocy społecznej z dnia 12 marca 2004r. Pracownicy z wykształceniem wyższym zawodowym posiadający stopień licencjata stanowią 12,02% ogółu, z tego 10,64% ukończyło studia licencjackie kierunkowe, a 1,38% studia licencjackie niekierunkowe.</p> |
| S         | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Dobrze wykształcona kadra pomocy społecznej.</li> <li>– Duża liczba szkoleń adresowanych do służb społecznych podnoszących kompetencje zawodowe.</li> </ul>   |

|                          |   |  |   |
|--------------------------|---|--|---|
|                          | – Malejący wskaźnik obciążenia pracą w pomocy społecznej (tj. liczba mieszkańców przypadająca na jednego pracownika socjalnego).  |  |   |
| W                        | – Niewielka liczba organizacji III sektora działających w województwie.   |  |   |
| O                        | – Planowanie strategiczne w obszarze rozwiązywania problemów społecznych i współpracy ze wszystkimi podmiotami działającymi w obszarze pomocy społecznej.<br>– Komunikacja i współpraca pomiędzy podmiotami działającymi w obszarze pomocy społecznej.<br>– Rozwój organizacji pozarządowych na rzecz osób wykluczonych lub zagrożonych wykluczeniem społecznym.<br>– Współpraca sektora publicznego z sektorem pozarządowym. |  |   |
| T                        | -   |  |   |
| Wizja i kierunki rozwoju | Misją strategii polityki społecznej województwa świętokrzyskiego jest włączenie wszystkich mieszkańców, rodzin i podmiotów województwa do działań na rzecz trwałego rozwoju, poprawy jakości życia, zmniejszenia skali problemów społecznych, a także ich łagodzenia  |  |   |
| Cele i działania         | Cel strategiczny pierwszy: Minimalizacja obszarów wykluczenia społecznego   | Wsparcie osób i rodzin żyjących w ubóstwie oraz zagrożonych ubóstwem.  | Systematyczny monitoring problemu ubóstwa na terenie województwa oraz identyfikowanie jego przyczyn   |
|                          |   | Wyrównywanie szans w dostępie do usług społecznych   | Stymulowanie rozwoju partnerstw lokalnych na rzecz zaspakajania potrzeb społecznych mieszkańców   |
|                          |   | Efektywny system wsparcia rodzin oraz rodzicielstwa zastępczego  | Profesjonalizacja interdyscyplinarnego systemu pomocy dla rodzin wieloprotblemowych   |
|                          |   | Rozwój systemu przeciwdziałania przemocy w rodzinie  | Podejmowanie działań na rzecz podnoszenia efektywności współpracy służb w zakresie przeciwdziałania przemocy w rodzinie np. poprzez szkolenia.  |
|                          | Cel strategiczny drugi: Kompleksowe działania na rzecz integracji społecznej oraz aktywizacji osób niepełnosprawnych  | Kształtowanie wizerunku osób niepełnosprawnych na rynku pracy  | Rozszerzenie współpracy między środowiskowymi domami samopomocy, warsztatami terapii zajęciowej a instytucjami zatrudniającymi osoby niepełnosprawne np. ZAZ, ZPCh, spółdzielnie socjalne.<br>Współpraca z organizacjami pozarządowymi w zakresie działań na rzecz aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych |
|                          |   | Rozwój usług społecznych dla osób niepełnosprawnych  | Inicjowanie, kontynuowanie i wspieranie partnerskiej współpracy władz publicznych z organizacjami pozarządowymi, sektorem prywatnym i innymi partnerami społecznymi, służącej tworzeniu środowiska przyjaznego osobom z ograniczeniami sprawności.  |
|                          | Cel strategiczny trzeci: Efektywny system polityki społecznej   | Systematyczne diagnozowanie problemów społecznych oraz planowanie strategiczne i operacyjne w obszarze polityki społecznej | Identyfikacja i badanie natężenia problemów społecznych w regionie.<br>Aktualizacja i opracowywanie programów w obszarze polityki społecznej.<br>Monitoring zmian społeczno – demograficznych zachodzących w regionie.<br>Sporządzanie i opracowywanie raportu z oceny zasobów pomocy społecznej                |

|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
|  |   | Wprowadzanie i wspieranie innowacyjnych rozwiązań w zakresie pomocy społecznej.   | Inicjowanie i promowanie nowatorskich oraz innowacyjnych rozwiązań w obszarze pomocy i integracji społecznej.<br>Rozwijanie współpracy międzyregionalnej oraz międzynarodowej w celu promowania dobrych praktyk w obszarze pomocy i integracji społecznej.<br>Współpraca samorządów z organizacjami pozarządowymi w propagowaniu i wspieraniu realizacji innowacyjnych działań z zakresu polityki i pomocy społecznej.   |
|  |   | Kształcenie i szkolenia zawodowe kadr pomocy i integracji społecznej  | Badanie potrzeb szkoleniowych kadr jednostek organizacyjnych pomocy społecznej.<br>Organizowanie szkoleń podnoszących kompetencje pracowników służb społecznych.<br>Organizowanie warsztatów, konferencji i seminariów służących profesjonalizacji kadr pomocy i integracji społecznej.<br>Wsparcie kształcenia kadr pomocy i integracji społecznej poprzez studia podyplomowe / specjalizacje I i II stopnia.   |
|  |   | Współpraca jednostek organizacyjnych pomocy społecznej z instytucjami rynku pracy na rzecz reorientacji struktury społeczno – zawodowej | Podjęmowanie współpracy i działań skierowanych do osób zatrudnionych w rolnictwie celem ich przebranżowienia oraz podniesienia kwalifikacji zawodowych.<br>Wspieranie współpracy w celu doskonalenia i aktualizacji umiejętności zawodowych bezrobotnych klientów pomocy społecznej.<br>Promowanie pracy socjalnej z osobami bezrobotnymi, długotrwale korzystającymi ze świadczeń pomocy społecznej z wykorzystaniem kontraktu socjalnego.<br>Inicjowanie współpracy pracowników Powiatowych Urzędów Pracy z Ośrodkami Pomocy Społecznej poprzez szkolenia. |
|  | Cel strategiczny piąty: Wzmocnienie kapitału społecznego mieszkańców województwa świętokrzyskiego | Wzmocnienie potencjału instytucji pozarządowych i wsparcie partnerstw na poziomie lokalnym i regionalnym                                | Zintegrowanie i wzmocnienie współpracy w sferze rozwiązywania problemów społecznych organizacji pozarządowych, samorządów i podmiotów gospodarczych.<br>Wspieranie budowy zaplecza społecznego organizacji pozarządowych poprzez rozwój profesjonalnego personelu i zaangażowanie wolontariuszy.<br>Zapewnienie organizacjom pozarządowym swobodnego dostępu do nowych technologii i informacji  |
|  |   | Zaangażowanie NGO s w procesie rozwiązywania problemów społecznych  | Umożliwienie dostępu do środków publicznych organizacjom pozarządowym w szerszym zakresie poprzez konkursy, granty, zamówienia itp.<br>Szersze włączenie organizacji pozarządowych w realizację zadań z zakresu polityki społecznej zleczanych przez samorządy lokalne.<br>Tworzenie warunków sprzyjających powstawaniu oraz funkcjonowaniu  |

|                |  |  |   |
|----------------|--|--|---|
|                |  |  | partnerstw organizacji pozarządowych i instytucji publicznych na rzecz rozwiązywania problemów społecznych. |
| Wskaźniki      | liczba przeprowadzonych badań w zakresie identyfikacji przyczyn ubóstwa<br>liczba zawiązanych partnerstw<br>liczba posiedzeń zespołów interdyscyplinarnych dot. rozwiązywania problemów rodzin<br>liczba inicjatyw podjętych przez zespoły interdyscyplinarne dotyczących przemocy w rodzinie<br>liczba podjętych inicjatyw w partnerstwie międzysektorowym na rzecz rozwoju usług socjalnych dla osób niepełnosprawnych<br>liczba przeprowadzonych badań,<br>liczba opracowanych i realizowanych programów w obszarze polityki społecznej,<br>liczba analiz społeczno – demograficznych,<br>coroczny raport oceny zasobów pomocy społecznej<br>liczba zorganizowanych szkoleń, warsztatów, seminariów i wyjazdów studyjnych promujących innowacyjność w obszarze polityki społecznej,<br>liczba partnerstw międzysektorowych w zakresie wspierania innowacyjnych rozwiązań w obszarze polityki społecznej,<br>liczba podjętych inicjatyw międzyregionalnych i międzynarodowych,<br>Liczba wdrożonych nowatorskich oraz innowacyjnych rozwiązań w obszarze pomocy i integracji społecznej<br>liczba przeprowadzonych badań dotyczących potrzeb szkoleniowych,<br>liczba przeprowadzonych szkoleń, warsztatów, konferencji i seminariów oraz liczba osób biorących w nich udział,<br>liczba kierunków studiów podyplomowych dla kadr pomocy społecznej oraz liczba osób korzystających z tej formy podnoszenia kwalifikacji<br>liczba zawartych kontraktów socjalnych,<br>liczba wspólnych szkoleń pracowników urzędów pracy i ops – ów<br>liczba zawiązanych partnerstw międzysektorowych na rzecz rozwiązywania problemów społecznych,<br>liczba prowadzonych szkoleń w celu profesjonalizacji personelu organizacji pozarządowych,<br>liczba wolontariuszy zaangażowanych w prace organizacji pozarządowych,<br>liczba podjętych działań, w których wykorzystuje się nowe technologie<br>liczba organizacji pozarządowych, którym przyznano pomoc finansową,<br>liczba organizacji pozarządowych, którym zlecono,<br>liczba zawiązanych partnerstw |  |   |
| Sprawozdanie   | cykliczne raporty ukazujące stopień realizacji strategii w głównych dziedzinach życia społecznego  |  |   |
| Wnioski /uwagi |  |  |   |

#### 14. Warmińsko-mazurskie

|           |   |
|-----------|---|
| Strategia | Strategia polityki społecznej województwa warmińsko-mazurskiego do 2020 roku  |
| Diagnoza  | Diagnoza zawiera opis organizacji i infrastruktury pomocy społecznej w województwie. W ostatnich latach można zaobserwować wzrost liczby placówek |

|   |   |
|---|---|
|   | <p>świadczących pomoc instytucjonalną mieszkańcom województwa warmińsko-mazurskiego, jak również dostępnych w nich miejsc. W latach 2005-2010 infrastruktura socjalna w województwie systematycznie się rozwijała. Zatrudnienie w jednostkach organizacyjnych pomocy społecznej zanotowało wzrost w latach 2005-2009. wiąże się głównie z rozwojem bazy pomocy społecznej w województwie, a także zwiększaniem zatrudnienia w już istniejących jednostkach pomocowych. Z uwagi na proces realizacji przez ośrodki pomocy społecznej i powiatowe centra pomocy rodzinie projektów systemowych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013 zaistniała również możliwość finansowania ze środków EFS uzupełnienia kadr pomocy społecznej w województwie.</p> <p>Oceniono także powody i zakres udzielonego wsparcia.</p> <p>W roku 2010 przeznaczono na realizację zadań własnych samorządu województwa zleconych organizacjom pozarządowym kwotę 6.367.512 zł (dla porównania: w roku 2008 – 4.829.117 zł, a w 2009 r. – 6.659.586,51 zł). Oprócz zlecenia zadań formą współpracy Samorządu Województwa z organizacjami pozarządowymi jest zapraszanie przedstawicieli organizacji pozarządowych do pracy we wspólnych zespołach doradczo-opiniotwórczych lub grupach roboczych. Przy opracowywaniu i wdrażaniu programów wojewódzkich, a także w innych działaniach z zakresu polityki społecznej, aktywnie uczestniczą przedstawiciele organizacji pozarządowych działających w województwie warmińsko-mazurskim. W wyniku współpracy podejmowanej m.in. w ramach ww. Zespołów, Samorząd Województwa Warmińsko-Mazurskiego przy znaczącym współudziale organizacji pozarządowych, w roku 2010 zrealizował liczne seminaria, konferencje, debaty i inne spotkania służące aktywnej integracji społecznej oraz aktywizowaniu środowisk zagrożonych wykluczeniem społecznym. Organizacje zapraszane są również do konsultacji projektów aktów prawnych opracowywanych przez Samorząd Województwa. Podejmowane formy współpracy świadczą o tym, że organizacje pozarządowe działające w województwie warmińsko-mazurskim są znaczącym partnerem Samorządu Województwa w kreowaniu społeczno-gospodarczych uwarunkowań życia publicznego. Samorząd Województwa Warmińsko-Mazurskiego doceniając wagę współpracy na linii samorząd – organizacje pozarządowe, w roku 2006 utworzył stanowisko Pełnomocnika Marszałka Województwa Warmińsko-Mazurskiego ds. Współpracy z Organizacjami Pozarządowymi, który odpowiada za ramy organizacyjne tejże współpracy. Zadaniem Biura nadzorowanego przez Pełnomocnika jest m.in. opracowywanie rocznych programów współpracy z organizacjami pozarządowymi w poszczególnych obszarach na dany rok budżetowy, co pozwala na zaplanowanie dofinansowania tych zadań realizowanych przez organizacje III sektora, które stanowią ważny element rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego.</p> |
| S | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wykwalifikowana kadra pomocy i integracji społecznej przygotowana do pracy środowiskowej i instytucjonalnej</li> <li>– Istniejący system wsparcia społecznego, w tym aktywne instytucje oraz organizacje pozarządowe działające w obszarze polityki społecznej</li> <li>– Wprowadzenie nowych form i metod pracy socjalnej (m.in. asystent rodziny, konferencja grupy rodzinnej)</li> <li>– Wysoka dostępność do szkoleń specjalistycznych dla kadr pomocy i integracji społecznej oraz organizacji pozarządowych</li> <li>– Aktywne włączanie organizacji pozarządowych przez samorządy terytorialne w realizację zadań publicznych z zakresu polityki społecznej</li> <li>– Tworzenie koalicji i zespołów interdyscyplinarnych na rzecz rozwiązywania problemów społecznych</li> <li>– Dobre kwalifikacje kadry pomocy i integracji społecznej, służb zatrudnienia oraz organizacji pozarządowych w zakresie realizacji projektów unijnych</li> <li>– Szersze włączanie organizacji pozarządowych przez samorząd lokalny w realizację zadań z zakresu polityki społecznej na rzecz grup zagrożonych wykluczeniem społecznym</li> <li>– Tworzenie partnerstw lokalnych na rzecz realizacji zadań polityki społecznej, w tym np. PAL</li> <li>– Rozwój grup samopomocowych i wolontariatu</li> <li>– Nabycie nowych kompetencji i kwalifikacji kadr pomocy i integracji społecznej w zakresie aktywizacji zawodowej m.in. poprzez realizację projektów systemowych i konkursowych POKL</li> <li>– Dobre kwalifikacje kadry pomocy społecznej i służb zatrudnienia w zakresie realizacji projektów unijnych</li> <li>– Aktywność organizacji pozarządowych w realizacji zadań zleconych przez samorząd województwa w zakresie aktywizacji społecznej i zawodowej</li> </ul>   |

|                          |  |   |  |
|--------------------------|--|---|--|
|                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Partnerska współpraca OPS-ów i PUP-ów w zakresie realizacji projektów aktywizacji społecznej i zawodowej</li> <li>– Wzrost współpracy partnerskiej przy realizacji inicjatyw oddolnych w ramach projektów finansowanych ze środków europejskich i innych źródeł</li> <li>– Dobrze funkcjonujący program współpracy samorządu województwa z organizacjami pozarządowymi stanowiący przykład do wdrożenia na poziomie gmin i powiatów</li> <li>– Coraz lepiej przygotowana kadra samorządów oraz organizacji pozarządowych w zakresie animowania społeczności lokalnych</li> <li>– Duża liczba szkoleń organizowanych w ramach POKL dla kadr samorządu lokalnego w zakresie rozwoju aktywizacji społeczności lokalnych</li> <li>– Szeroka promocja dobrych praktyk w zakresie aktywności lokalnej i działalności społecznej na poziomie regionalnym i lokalnym (m.in. konkursy: Godni Naśladowania, Ośmiu Wspaniałych)</li> <li>– Coraz większe włączanie organizacji pozarządowych przez samorządy terytorialne w realizację zadań z zakresu polityki społecznej</li> <li>– Współpraca jednostek pomocy i integracji społecznej oraz organizacji pozarządowych wykorzystująca aktywność lokalną do rozwiązywania problemów społecznych (np. PAL)</li> <li>– Zwiększająca się liczba partnerstw lokalnych na rzecz rozwiązywania problemów społecznych</li> </ul> |   |  |
| W                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mało skoordynowany system działań różnych instytucji i organizacji na rzecz osób i grup zagrożonych wykluczeniem społecznym</li> <li>– Zbyt mało innowacyjnych rozwiązań na rzecz aktywizacji grup zagrożonych wykluczeniem społecznym</li> <li>– Zbyt duże przeciążenie pracowników socjalnych pracą administracyjną</li> <li>– Niskie zaufanie społeczne do instytucji publicznych</li> <li>– Niewystarczająca aktywność i umiejętność współpracy partnerstw lokalnych na rzecz rozwiązywania problemów społecznych</li> </ul>  |   |  |
| O                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Rozwinięte techniki komunikacji ułatwiające pozyskiwanie informacji na temat podmiotów wspierających i realizujących działania z zakresu polityki społecznej oraz rozwiązań prawnych i instytucjonalnych</li> <li>– Dostępność środków europejskich i krajowych dla organizacji pozarządowych na aktywizację społeczną i budowę społeczeństwa obywatelskiego</li> </ul>   |   |  |
| T                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Brak możliwości podejmowania szybkich decyzji w sprawie pomocy rodzinie z powodu długich procedur prawnych</li> <li>– Niespójny i niestabilny system prawny</li> <li>– Brak współpracy między ministerstwami i innymi instytucjami przy tworzeniu oraz wdrażaniu uwarunkowań prawnych i strategicznych dla aktywizacji społeczności lokalnych</li> <li>– Brak szerokiej edukacji obywatelskiej</li> </ul>   |   |  |
| Wizja i kierunki rozwoju | Cel główny: Osoby i rodziny z województwa warmińsko-mazurskiego, ich środowiska lokalne i <u>otoczenie instytucjonalne współdziałają ze sobą i są zaangażowane we wzmacnianie integracji oraz aktywizacji społecznej i zawodowej.</u>  |   |  |
| Cele i działania         | Priorytet I: Prawidłowo funkcjonująca rodzina<br>Cel strategiczny: Rodzina w większym stopniu wykorzystuje swój potencjał  | Cel operacyjny 1.1.<br>Dzieci i młodzież coraz lepiej i bardziej aktywnie funkcjonują w społeczeństwie. | <b>1.1.1.</b> Tworzenie partnerstw i zespołów interdyscyplinarnych oraz podejmowanie współpracy na rzecz dzieci i młodzieży przez jednostki samorządu terytorialnego, podmioty z obszaru pomocy i integracji społecznej, edukacji oraz sektora prywatnego. |



|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  | oraz żyje w warunkach sprzyjających wypełnianiu funkcji i ról społecznych.   | Cel operacyjny 1.2.<br>Rodziny coraz lepiej funkcjonują dzięki dobrym warunkom społeczno-instytucjonalnym.  | <p><b>1.2.1.</b> Wzmacnianie profesjonalnego i kompleksowego poradnictwa rodzinnego oraz dostępności do specjalistów pracujących z rodziną zwłaszcza na terenach wiejskich.</p> <p><b>1.2.2.</b> Wprowadzanie nowych form i metod pracy z rodziną.</p> <p><b>1.2.3.</b> Wsparcie kadr pomocy i integracji społecznej w ramach różnych form kształtowania (np. szkolenia, warsztaty, kursy) z zakresu pracy z rodziną.</p>  |
|  |  | Cel operacyjny 1.3.<br>Rodzina silniejsza i odpowiedzialna za swój los, tworząca lepsze warunki prawidłowego rozwoju i opieki wszystkim swoim członkom  | <p><b>1.3.1.</b> Współpraca podmiotów pracujących na rzecz rodziny z mediami, organizacjami pozarządowymi, szkołami w zakresie kreowania i upowszechniania pozytywnych wzorców funkcjonowania rodziny.</p>   |
|  | <p>Priorytet II: Wzmacnianie integracji społecznej</p> <p>Cel strategiczny: Osoby z grup społecznych zagrożonych wykluczeniem społecznym biorą aktywniejszy udział w rozwiązywaniu swoich problemów i uczestniczą w życiu społeczności lokalnej.</p> | Cel operacyjny 2.1.<br>Coraz większa aktywizacja i integracja osób starszych oraz lepsze wykorzystanie ich potencjału w środowisku lokalnym.  | <p><b>2.1.1.</b> Zlecenie organizacjom pozarządowym zadań publicznych i usług z zakresu pomocy społecznej w obszarze wsparcia osób starszych.</p> <p><b>2.1.2.</b> Rozwój współpracy z organizacjami pozarządowymi na rzecz rozwiązywania problemów osób starszych.</p>  |
|  |  | Cel operacyjny 2.3.<br>Osoby uzależnione, współuzależnione i ofiary przemocy są bardziej świadome swoich problemów, aktywniej uczestniczą w procesie wychodzenia z nich i prawidłowego funkcjonowania w społeczeństwie. | <p><b>2.3.1.</b> Szkolenia z zakresu profilaktyki i rozwiązywania problemów uzależnień oraz przeciwdziałania przemocy dla kadr pomocy i integracji społecznej.</p> <p><b>2.3.2.</b> Zlecenie organizacjom pozarządowym zadań publicznych i usług z zakresu pomocy społecznej w obszarze profilaktyki i rozwiązywania problemów uzależnień oraz przeciwdziałania przemocy.</p> <p><b>2.3.3.</b> Budowanie koalicji, partnerstw na rzecz wsparcia osób uzależnionych, współuzależnionych i ofiar przemocy.</p> |
|  |  | Cel operacyjny 2.4.<br>Osoby z innych grup zagrożonych wykluczeniem społecznym bardziej aktywnie uczestniczą w procesie swego powrotu do samodzielnego, godnego życia w rodzinie i społeczeństwie.                      | <p><b>2.4.1.</b> Szkolenia dla kadr pomocy i integracji społecznej w zakresie pracy z osobami zagrożonymi wykluczeniem społecznym.</p> <p><b>2.4.2.</b> Rozwój partnerstwa i współpracy różnych jednostek i instytucji działających na rzecz osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.</p>   |
|  | Priorytet III:<br>Wspieranie aktywności i mobilności   | Cel operacyjny 3.1.<br>Młode osoby bezrobotne   | <p><b>3.1.1.</b> Współpraca i współdziałanie pomiędzy jednostkami organizacyjnymi pomocy i integracji społecznej, instytucjami rynku pracy, szkołami (w</p>  |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p>zawodowej oraz edukacyjnej osób bezrobotnych</p> <p>Cel strategiczny: Osoby bezrobotne są bardziej gotowe do zmian, aktywne w rozwiązywaniu swoich problemów, bardziej samodzielne życiowo i ekonomicznie oraz częściej wchodzi na rynek pracy dzięki instrumentom aktywnej integracji, w tym ekonomii społecznej.</p> | <p>posiadają kwalifikacje coraz bardziej adekwatne do zmieniających się potrzeb rynku pracy oraz są bardziej aktywne i mobilne zawodowo.</p>   | <p>tym szkołami wyższymi), pracodawcami, organizacjami pozarządowymi.</p>  |
|   | <p>Cel operacyjny 3.3.</p> <p>Bezrobotne osoby niepełnosprawne są lepiej wykształcone, bardziej aktywne zawodowo i korzystają z coraz większych możliwości podjęcia pracy.</p>   | <p><b>3.3.1.</b> Podnoszenie poziomu wiedzy oraz umiejętności kadr jednostek pomocy i integracji społecznej, pracowników samorządowych, instytucji rynku pracy oraz organizacji pozarządowych na rzecz aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych.</p> <p><b>3.3.2.</b> Doskonalenie współpracy oraz koordynacja działań instytucji zajmujących się bezrobotnymi osobami niepełnosprawnymi.</p>  |
|   | <p>Cel operacyjny 3.4.</p> <p>Osoby długotrwale bezrobotne zagrożone wykluczeniem społecznym – m.in. osoby bezdomne, opuszczające zakłady karne, ośrodki terapii uzależnień – nabywają kwalifikacje zawodowe i umiejętności społeczne skutkujące coraz większym usamodzielnieniem społeczno-zawodowym.</p> | <p><b>3.4.1.</b> Współpraca instytucji pomocy i integracji społecznej, instytucji rynku pracy oraz partnerów społecznych na rzecz aktywizacji społeczno-zawodowej osób długotrwale bezrobotnych.</p>   |
| <p>Priorytet IV:<br/>Rozwój społeczeństwa obywatelskiego</p> <p>Cel strategiczny:<br/>Społeczności lokalne aktywniej uczestniczą w zaspokajaniu swoich potrzeb i kreowaniu życia społecznego.</p>   | <p>Cel operacyjny 4.1.</p> <p>Sektor pozarządowy skuteczniej zaspokaja potrzeby lokalnych społeczności dzięki rozwojowi branżowemu i terytorialnemu.</p>   | <p><b>4.1.1.</b> Szersze włączanie organizacji pozarządowych w realizację zadań z zakresu polityki społecznej zlecanych przez samorządy lokalne.</p> <p><b>4.1.2.</b> Wspieranie działalności organizacji pozarządowych przez samorządy lokalne w branżach wynikających z potrzeb lokalnych (np. dotacje, szkolenia).</p> <p><b>4.1.3.</b> Kształcenie oraz wzrost umiejętności organizacji pozarządowych w zakresie skutecznego aplikowania o środki finansowe i wykorzystania ich dla rozwoju lokalnego i regionalnego.</p> <p><b>4.1.4.</b> Tworzenie warunków sprzyjających powstawaniu oraz funkcjonowaniu koalicji i partnerstw organizacji pozarządowych i instytucji publicznych na rzecz rozwiązywania problemów społecznych.</p> |

|                |   |   |  |
|----------------|---|---|--|
|                |   | <p>Cel operacyjny 4.2.<br/>Profesjonalne organizacje pozarządowe przy współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego aktywniej działają na rzecz społeczności lokalnych.</p> | <p><b>4.2.1.</b> Profesjonalizacja organizacji pozarządowych i samorządów lokalnych poprzez realizację szkoleń i kursów dla liderów oraz osób aktywnych społecznie z zakresu tworzenia i prowadzenia organizacji pozarządowych.</p> <p><b>4.2.2.</b> Współpraca i wykorzystanie potencjału organizacji pozarządowych, jednostek samorządu terytorialnego i sektora prywatnego w zakresie działań podejmowanych na rzecz społeczności lokalnych.</p> <p><b>4.2.3.</b> Wzmacnianie organizacji pozarządowych poprzez wsparcie ich federalizacji, sieciowania i zrzeszania się oraz wymianę doświadczeń.</p> <p><b>4.2.4.</b> Promowanie dobrych praktyk i modelowych działań organizacji pozarządowych na rzecz społeczności lokalnych.</p>  |
|                |   | <p>Cel operacyjny 4.3.<br/>Mieszkańcy województwa coraz aktywniej uczestniczą w działaniach obywatelskich oraz w większym stopniu wykazują postawy prospołeczne.</p>            | <p><b>4.3.1.</b> Podejmowanie wspólnych działań i inicjatyw przez jednostki samorządu terytorialnego oraz organizacje pozarządowe, mających na celu wzmacnianie lokalnego potencjału społecznego oraz przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu.</p> <p><b>4.3.2.</b> Aktywne włączanie przez władze społeczności lokalnych i ich organizacji w życie publiczne np. poprzez debaty, kawiarenki obywatelskie, Fora Inicjatyw Pozarządowych, szerokie konsultacje społeczne na każdym poziomie planowania polityki lokalnej.</p> <p><b>4.3.3.</b> Tworzenie przez władze lokalne warunków dla aktywności oddolnej mieszkańców np. poprzez inicjatywy lokalne, fundusze sołeckie, fundusze lokalne itp.</p> <p><b>4.3.4.</b> Realizacja i promocja programów i projektów budujących lokalną aktywność oraz wzmacniających lokalne więzi i postawy prospołeczne, w tym proekologiczne.</p> <p><b>4.3.5.</b> Organizowanie konkursów promujących postawy prospołeczne.</p> |
| Wskaźniki      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Liczba zadań na rzecz osób starszych zleconych do realizacji organizacjom pozarządowym przez Samorząd Województwa</li> <li>– Kwota przekazanego ww. dofinansowania (w PLN)</li> <li>– Kwota dofinansowania zadań z zakresu rehabilitacji społecznej i zawodowej, zleconych przez Samorząd Województwa organizacjom pozarządowym (w PLN)</li> <li>– Liczba zadań na rzecz osób uzależnionych zleconych do realizacji organizacjom pozarządowym przez Samorząd Województwa (liczba podpisanych umów)</li> <li>– Kwota przekazanego ww. dofinansowania</li> <li>– Liczba organizacji pozarządowych realizujących zadania publiczne zlecone przez samorząd województwa z zakresu polityki społecznej</li> <li>– Kwota przekazana na realizację tych zadań (w PLN)</li> </ul> |   |  |
| Sprawozdanie   | Coroczne raporty  |   |  |
| Wnioski /uwagi |   |   |  |

## 15. Wielkopolskie

|           |   |
|-----------|---|
| Strategia | Strategia Polityki Społecznej dla Województwa Wielkopolskiego do 2020 roku  |
| Diagnoza  | <p>System pomocy społecznej dysponuje w Województwie Wielkopolskim znaczącym potencjałem instytucjonalno-organizacyjnym, jednak przestrzenny dostęp do instytucji pomocy społecznej jest nierównomierny – najlepszymi wskaźnikami nasycenia kadrowego w pomocy społecznej charakteryzują się powiaty: wągrowiecki, nowotomyski i międzychodzki, najniższymi natomiast powiaty: wolsztyński, leszczyński i wrzesiński.</p> <p>Diagnoza sektora pozarządowego pod względem liczebności i obszarów działalności w przekroju powiatów. Odnotowaną w ostatnich latach w Wielkopolsce dużą dynamikę rozwoju III sektora należałoby potraktować jako przesłankę do wykorzystania doświadczeń liderów „powiatowych” (bieguny wzrostu) w procesie wyrównywania poziomu aktywności mieszkańców w tych częściach województwa, które legitymują się niskim i mało dynamicznym przyrostem nowych podmiotów w obszarze społeczeństwa obywatelskiego.</p> <p>Samorząd Województwa Wielkopolskiego zlecił w badanym okresie w ramach programu współpracy z organizacjami pozarządowymi w trybie konkursu ofert realizację 818 zadań publicznych – na ich realizację wydatkowano w powiecie ziemskim przeciętnie 1.62 zł na 1 mieszkańca. Z kolei wśród zadań publicznych zleczanych przez struktury samorządu wojewódzkiego organizacjom pozarządowym dominowały przedsięwzięcia:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. w sferze szeroko rozumianej kultury,</li> <li>2. następnie projekty o charakterze rekreacyjno-sportowym,</li> <li>3. oraz programy realizujące funkcje edukacyjne.</li> </ol> <p>Najbardziej zaś wspierane były w formie konkursu ofert przedsięwzięcia, których adresatami były w kolejności:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. rodzina i jej funkcjonowanie,</li> <li>2. seniorzy,</li> <li>3. zadania z zakresu profilaktyki zdrowotnej,</li> <li>4. dzieci i młodzież,</li> <li>5. projekty służące rozwiązywaniu problemów społecznych, jednakże jeśli już znalazły się one w realizacji, wówczas kierowano na te cele proporcjonalnie większe nakłady</li> </ol> <p>W podsumowaniu diagnozy sformułowano rekomendację, iż kluczem do rozwiązywania dylematów współczesnej polityki jest wypracowywanie efektywnych sposobów pozyskiwania czasu, zainteresowania i energii obywateli (zwłaszcza młodzieży) – korelatami tego postulatu są:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- komunikacja polityczna, partnerstwo, współpraca międzysektorowa na poziomie społeczności, regionu oraz społeczeństwa globalnego.</li> <li>- zdolność do rozwoju gospodarczego i społecznego zależy w dłuższej perspektywie od ciągłego, zróżnicowanego w formach dialogu między pojedynczymi ludźmi i instytucjami państwowymi, między obywatelami i ich przedstawicielami, stąd też rozwijane być muszą strategie:</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. włączania coraz większych segmentów społeczności w nurt rządzenia (podejmowania decyzji),</li> <li>2. zwiększania możliwości aktywnego działania coraz większej liczby obywateli w kluczowych dla życia społecznego obszarach,</li> <li>3. oraz tworzenia i poszerzania struktur mediacyjnych.</li> </ol> |
| S         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- wypracowana formuła planowania partnerskiego, skupiająca potencjalne podmioty lokalnej polityki społecznej wokół ważkich kwestii społecznych oraz służąca wzmocnieniu i poszerzaniu zasobów społecznych poprzez włączanie szerszych kręgów społecznych w proces budowy regionalnej polityki społecznej,</li> <li>- pokaźne zaplecze intelektualne i organizacyjne skupione wokół przygotowywanej Strategii,</li> <li>- dysponowanie narzędziami badania położenia społecznego i oczekiwań mieszkańców (badania jakości życia),</li> </ul>  |

|                          |   |   |  |
|--------------------------|---|---|--|
|                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- dysponowanie procedurami i metodami wspomagania decyzji służących budowaniu programów polityki społecznej (w tym matrycami profilaktycznymi)</li> <li>- znaczący potencjał instytucjonalno-organizacyjny pomocy społecznej,</li> <li>- duża aktywność organizacji pozarządowych w obszarze polityki społecznej (zwłaszcza w pomocy społecznej)</li> </ul>  |   |  |
| W                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- brak systemu wymiany informacji o tym kto, co, kiedy i dla kogo robi skutkuje rozpraszaniem środków, osłabianiem efektywności działań i nieuzasadnioną merytorycznie konkurencją na rynku świadczeń i usług</li> <li>- dokonywanie przez realizatorów programów społecznych alokacji zasobów niezależnie od siebie i często przy wzajemnym ignorowaniu działań Partnerów,</li> <li>- realizacja programów strategii rozwiązywania problemów społecznych, integracji społecznej, przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu, a także spójności społecznej jako przedsięwzięć samodzielnych, słabo powiązanych ze sobą i z szerzej rozumianą polityką społeczną</li> <li>- selektywne powiązanie systemu pomocy społecznej z szeroko rozumianą polityką społeczną (zwłaszcza z politykami sektorowymi)</li> <li>- podobieństwo form i kierunków wsparcia do działań podejmowanych przez powiaty i gminy</li> </ul> |   |  |
| O                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- znaczący potencjał organizacji pozarządowych</li> <li>- duży przyrost nowych organizacji,</li> <li>- dobra współpraca organizacji pozarządowych z samorządem województwa,</li> <li>- uproszczenie formuł zawierania partnerstw publiczno-prywatnych, zwłaszcza w sektorze usług społecznych,</li> <li>- wspólna praca potencjalnych realizatorów polityki społecznej nad wypracowaniem i wdrażaniem strategii jest szansą urealnienia wyobrażenia partnerów o sobie i służy wzmocnieniu i poszerzaniu zasobów społecznych poprzez włączanie szerokich rzesz obywateli w proces rozwoju kraju, regionu i społeczności lokalnej,</li> <li>- upowszechnianie „dobrych przykładów”</li> </ul>  |   |  |
| T                        | -   |   |  |
| Wizja i kierunki rozwoju | Misja: polityka społeczna oparta na współuczestnictwie, poszerzanie sfer aktywności społecznej  |   |  |
| Cele i działania         | <p>PRIORYTET I:</p> <p>WIELKOPOLSKA RÓWNYCH SZANS I MOŻLIWOŚCI</p>  | <p>WYRÓWNYWANIE RÓŻNIC W ROZWOJU SPOŁECZNYM W WOJEWÓDZTWA</p> | <p>Podjęcie inicjatyw służących łączeniu programów/usług świadczonych przez zróżnicowane podmioty działające w obszarze polityki społecznej.</p> <p>Wymiana doświadczeń i sprawdzonych w praktyce gmin i powiatów oraz w wymiarze międzyregionalnych rozwiązań służących zaspokajaniu potrzeb i rozwiązywaniu problemów społecznych</p> <p>Organizowanie okresowych tematycznych konferencji jako platformy wymiany doświadczeń</p> <p>Prowadzenie okresowych badań porównawczych warunków i jakości życia, potrzeb i problemów społecznych w województwie</p> <p>Uruchamianie programów interwencyjnych w obszarze pomocy społecznej w powiatach zagrożonych względnie trwałym regresem i postępującą marginalizacją (przy wsparciu ze strony programów strategii rozwoju województwa)</p> <p>Preferowanie/wspieranie programów umożliwiających budowanie formalnych/nieformalnych koalicji podmiotów publicznych i niepublicznych kierujących swą działalność przeciw zjawiskom i zachowaniom zagrażającym</p> |

|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
|  |   |  | <p>spójności i efektywności społeczności oraz zaradności i aktywności obywatelskiej.</p> <p>Inicjowanie/promowanie/wspieranie współpracy międzysektorowej i wewnątrzregionalnej w polityce i pomocy społecznej – w tym także inicjowanie/uruchamianie partnerstw podmiotów publicznych, publiczno-prywatnych oraz porozumień samorządów lokalnych.</p> <p>Koordinacja i synchronizowanie działań podmiotów publicznych i niepublicznych realizujących zadania z zakresu polityki społeczne</p>  |
|  | POSZERZENIE BAZY INFORMACYJNO-ANALITYCZNEJ POTRZEB I PROBLEMÓW SPOŁECZNYCH W WOJEWÓDZTWIE                               |  | <p>Dokonywanie bieżącej analizy sytuacji społeczno-ekonomicznej w województwie jako bazy dla oceny osiągania przyjętych celów strategii i dokonywania zmian w zapisach tego dokumentu.</p> <p>Utworzenie placówki analityczno-badawczej identyfikującej natężenie potrzeb i problemów społecznych w województwie oraz dostarczającej decydentom syntetycznych raportów służących podejmowaniu decyzji w obszarze polityki społecznej (Laboratorium Analiz Społecznych lub Obserwatorium Społeczne itp.).</p> <p>Inicjowanie/wspieranie/organizowanie szkoleń/warsztatów dla analityków społecznych dla poszczególnych szczebli samorządu terytorialnego oraz organizacji pozarządowych.</p> <p>Współpraca z uczelniami wyższymi w procesie lokalizowania źródeł i określania sposobów redukcji zagrożeń w funkcjonowaniu rodzin i społeczności oraz rozwiązywania problemów społecznych (porozumienia wieloletnie, kontrakty bieżące, badania zamawiane, praktyki i staże )</p> |
|  | OCHRONA ZASOBÓW, STANDARDU I JAKOŚCI ŻYCIA RODZINY UMOŻLIWIAJĄCYCH REALIZOWANIE FUNKCJI I ZADAŃ SŁUŻĄCYCH JEJ ROZWOJOWI |  | <p>Inicjowanie/wspieranie programów służących diagnozie i przerywaniu procesu dziedziczenia ubóstwa w rodzinie (pętli ubóstwa).</p> <p>Inicjowanie/promowanie programów wspierających rodzinę w wychowaniu i edukacji potomstwa - wspieranie edukacyjnej i kulturowej funkcji rodziny.</p> <p>Współpraca z organizacjami sektora obywatelskiego w projektowaniu i monitorowaniu działań na rzecz wyrównywania warunków i poziomu życia rodzin w województwie.</p>   |

|  |                                     |  |   |
|--|-------------------------------------|--|---|
|  |                                     | BUDOWA INFRASTRUKTURY INFORMATYCZNEJ DLA POTRZEB POLITYKI SPOŁECZNEJ W RAMACH WOJEWÓDZKIEGO PROGRAMU BUDOWY SPOŁECZEŃSTWA INFORMACYJNEGO             | <p>Uruchomienie w ramach strategii e-WIELKOPOLSKA modułu w systemie informatycznym województwa obsługującego potrzeby sektora socjalnego.</p> <p>Budowa zintegrowanego, interaktywnego systemu informatycznego umożliwiającego:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zbierania i analizę danych z powiatów oraz instytucji realizujących zadania z zakresu polityki społecznej (edukacja, zdrowie, kultura, sport i turystyka, pomoc społeczna, organizacje pozarządowe itp.).</li> <li>- konsultowanie i wymianę doświadczeń między partnerami realizującymi zadania w sferze polityki społecznej.</li> <li>- oraz monitorowanie i szybkie reagowanie na potrzeby i problemy społeczne.</li> </ul> |
|  |                                     | AKTYWIZACJA ZAWODOWA NIEPEŁNOSPRAWNYCH   | <p>Opracowanie/wdrożenie we współpracy z placówkami naukowymi oraz Polską Organizacją Pracodawców Osób Niepełnosprawnych i organizacjami pozarządowymi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- wojewódzkiego programu aktywizacji zawodowej osób z ograniczeniem sprawności – priorytet: zwiększanie liczby miejsc pracy na pierwotnym rynku pracy;</li> <li>- struktury doradczej/pośredniczącej między niepełnosprawnymi poszukującymi pracy i pracodawcami (osoba dla pracy – praca dla osoby)</li> </ul>  |
|  |                                     | ROZWIJANIE ZINTEGROWANEJ INFRASTRUKTURY INSTYTUCJONALNEJ WSPOMAGAJĄCEJ PRZYGOTOWYWANIE PROGRAMÓW NA RZECZ OSÓB NIEPEŁNOSPRAWNYCH                     | Kontynuowanie współpracy/wspieranie organizacji pozarządowych adresujących swoją działalność do osób z ograniczeniem sprawności.  |
|  | PRIORYTET II: ZDROWIE WIELKOPOLANIE | ROZWIJANIE OTOCZENIA INSTYTUCJONALNEGO, GOSPODARCZEGO I ŚRODOWISKA SPOŁECZNEGO SŁUŻĄCEGO WDRAŻANIU KONCEPCJI: ZDROWA SPOŁECZNOŚĆ – ZDROWI OBYWATELE. | Inicjowanie/rozwijanie międzysektorowej sieci partnerów realizujących zadania polityki zdrowotnej - sojusze na rzecz zdrowia (priorytet: organizacje pozarządowe)   |

|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
|  | PRIORYTET III: BEZPIECZNA WIELKOPOLSKA<br>BEZPIECZEŃSTWO SOCJALNE GRUP WRAŻLIWYCH   | PRZERYWANIE „PĘTLI UBÓSTWA” I PRZECIWDZIAŁANIE DZIEDZICZENIU BIEDY.  | Wewnątrz- oraz międzyregionalna/międzynarodowa wymiana doświadczeń i programów ograniczania źródeł i rozmiarów ubóstwa  |
|  |   | ROZWIJANIE PRZEDSIĘWZIĘĆ NA RZECZ POPRAWY SPÓJNOŚCI OBSZARU I BEZPIECZEŃSTWA SOCJALNEGO JEGO MIESZKAŃCÓW   | Inicjowanie/promowanie/wspieranie współpracy międzysektorowej w pomocy społecznej.  |
|  | PRIORYTET IV: WIELKOPOLSKA OBYWATELSKA  | DZIECI I MŁODZIEŻ SZANSĄ ZDYNAMIZOWANIA ROZWOJU SEKTORA OBYWATELSKIEGO   | Inicjowanie/promowanie/wspieranie projektów włączania przedstawicieli młodego pokolenia do ciał konsultacyjno-opiniotwórczych (rotacyjna formuła przedstawicielstwa), rozstrzygających na poszczególnych szczeblach władz publicznych istotne kwestie z punktu widzenia potrzeb i oczekiwań dzieci i młodzieży (edukacja, rekreacja, sport, wypoczynek, kultura, praca itp.)<br>Rozwój/wspieranie zróżnicowanych form działań na rzecz integracji międzypokoleniowej, partycypacji społecznej, opieki i wsparcia najstarszego pokolenia (priorytet: wolontariat seniorów) |
| AKTYWIZOWANIE ZASOBÓW LUDZKICH I POTENCJAŁU SPOŁECZNEGO NA RZECZ ROZWOJU JEDNOSTEK, GRUP I SPOŁECZNOŚCI. |   | Tworzenie warunków/wspieranie budowy instytucjonalnego potencjału dla rozwoju społeczeństwa obywatelskiego (mobilizowanie potencjału jednostkowego i zbiorowego oraz uwalnianie kreatywności służącej budowie zaufania między ludźmi, między obywatelami i państwem).<br>Wewnątrz- oraz międzyregionalna/międzynarodowa wymiana doświadczeń w budowie i funkcjonowaniu organizacji sektora obywatelskiego (baza dobrych przykładów). |   |
| Wskaźniki  | -   |  |   |
| Sprawozdanie   |   |  |   |
| Wnioski /uwagi   | Sformułowano rekomendacje: rozwijane być muszą strategie:<br>1.włączania coraz większych segmentów społeczności w nurt rządzenia (podejmowania decyzji),<br>2. zwiększania możliwości aktywnego działania coraz większej liczby obywateli w kluczowych dla życia społecznego obszarach,<br>3. oraz tworzenia i poszerzania struktur mediacyjnych. |  |   |



16. Zachodniopomorskie - brak aktualnej strategii, ostatnia obowiązywała do 2015 r.